

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ПИЩЕВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМПАНИЯ ХОЛИДЕЙ
ПРОИЗВОДСТВО», г. КЕМЕРОВО)»**

Выполнил: студент гр. МТз - 211
Шебалина О.С.

Руководитель: к.т.н., доцент
Плешкова Н. А.

Работа защищена:

Кемерово 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт
пищевой промышленности (университет)»



Факультет _____ Заочный _____
Кафедра _____ «Экономика и управление» _____
Направление (подготовки) _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
Профиль подготовки _____ «Производственный менеджмент» _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на соискание квалификации (степени) _____ бакалавр _____

Обозначение документа _____ АЭО. ВКР. 00. 24. 16 _____
Тема «Пути повышения мотивации труда работников организации
(на примере ООО «Компания Холидей Производство», г. Кемерово)» _____
Специальная часть «Анализ финансовых результатов деятельности
ООО «Компания Холидей Производство» и рекомендации по их улучшению» _____
Студент _____ Шебалина Ольга Сергеевна _____
Руководитель квалификационной работы _____ Плешкова Н. А. _____

Консультанты по разделам:
Теоретический _____ Плешкова Н.А. _____

Организационно - экономическая _____
характеристика предприятия _____ Плешкова Н.А. _____
Аналитический _____ Плешкова Н.А. _____

Нормоконтролер _____ Егорова Н. М. _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите
Заведующий кафедрой _____ П.В. Масленников _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт
пищевой промышленности (университет)»



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

_____ Масленников П.В. _____

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ МТз – 211 _____ Шебалиной Ольги Сергеевны _____

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема _____ «Пути повышения мотивации труда работников организации
_____ (на примере ООО «Компания Холидей Производство») г. Кемерово» _____

Специальная часть _____ «Анализ финансовых результатов деятельности ООО
_____ «Компания Холидей Производство» и рекомендации по их улучшению» _____

утверждена приказом по институту № _____ 494 _____ от _____ 19.05.2016 _____

дата

2. Срок представления работы к защите _____ 22.06.2016г. _____

дата

3. Исходные данные к выполнению работы: _____ данные отчета _____
_____ о прохождении преддипломной практики _____

4. Содержание текстового документа:

Введение _____ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования _____
_____ краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит понятие финансовых результатов деятельности _____
_____ наименование раздела _____ краткое содержание
_____ предприятия и методику проведения их анализа _____

4.2. Организационно – экономическая характеристика предприятия: содержит _____
_____ наименование раздела _____ краткое содержание
общие сведения об ООО «Компания Холидей Производство» ТЭП ПХД и ФС _____

4.3. Аналитический: содержит анализ финансовых результатов деятельности _____
_____ наименование раздела _____ краткое содержание

ООО «Компания Холидей Производство» за 2012 – 2014 гг. и рекомендации по их _____
_____ наименование раздела _____ краткое содержание
улучшению

Заключение _____ содержит основные выводы по результатам исследования

Список литературы _____ содержит библиографическое описание источников

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей

5.1 Анкета для опроса работников компании

5.2 Экономическая характеристика ООО «Компания Холидей Производство»

5.3 Результат изучения трудовой мотивации работников

5.4 Рекомендации по повышению мотивации труда работников

_____ ООО «Компания Холидей Производство»

5.6 _____

5.7 _____

5.8. _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический	Плешкова Н.А.
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

Организационно – экономическая характеристика предприятия	Плешкова Н.А.
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

Аналитический	Плешкова Н.А.
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
---	---

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

_____ Плешкова Н.А.
подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____ О.С. Шебалина
подпись, дата, инициалы, фамилия

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов: в первом приведены сущность, виды, модель мотивационного процесса, взгляды ученых на процесс мотивации персонала, особенности трудовой мотивации работников торговли; во втором – представлена общая характеристика ООО «Компания Холидей Производство» основные показатели его ПХД и финансового состояния за период с 2012 по 2014 годы, рынки сбыта и внешняя среда компании; в третьем – приведены результаты исследование профессиональной мотивации работников ООО «Компания Холидей Производство» и рекомендации по их совершенствованию.

					АЭО. ВКР. 00. 24. 16. ПЗ			
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				
Студент	Шебалина О.С.				«Пути повышения мотивации труда Работников организации (на примере ООО «Компания Холидей Производство», г. Кемерово)»	Лит.	Лист	Листов
Руководитель	Плешкова Н. А.					Д	4	87
Консультант	Плешкова Н. А.					КемТИПП гр. МТз-211		
Н. контр.	Егорова Н. М.							
Зав. каф.	Масленников ПВ							

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПО ВОПРОСАМ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Сущность и виды мотивации. Модель мотивационного процесса.....	6
1.2 Взгляды ученых на процесс мотивации персонала.....	10
1.3 Особенности трудовой мотивации работников торговли.....	22
2 ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «КОМПАНИЯ ХОЛИДЕЙ ПРОИЗВОДСТВО».....	28
2.1 История развития предприятия.....	28
2.2 Организационная структура управления предприятия.....	31
2.3 Ассортимент выпускаемой продукции.....	31
2.4 Анализ основных показателей производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия ООО «Компания Холидей Производство».....	35
2.5 Рынки сбыта продукции.....	51
2.6 Внешняя среда компании.....	54
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «КОМПАНИЯ ХОЛИДЕЙ ПРОИЗВОДСТВО».....	59
3.1 Исследование профессиональной мотивации сотрудников ООО «Компания Холидей Производство».....	59
3.2 Нормативные документы, регламентирующие систему мотивации труда работников в компании.....	60
3.3 Результаты исследования трудовой мотивации работников ООО «Компания Холидей Производство».....	61
3.4 Рекомендации по повышению мотивации труда работников компании.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		5

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПО ВОПРОСАМ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и виды мотивации. Модель мотивационного процесса.

Мотивационный менеджмент – это вид управленческой деятельности, связанный с формированием и развитием системы мотивирования и стимулирования персонала организации, направленный на достижение индивидуальных, групповых и организационных целей. Основу мотивационного менеджмента составляют мотивация и стимулирование труда.

Мотивационный процесс начинается с физиологической или психологической потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение определенной цели или вознаграждения (неудовлетворенная потребность). Потребность – это внутренний побудитель активности. Общего мнения, как классифицировать мотивы человека, нет, но существует следующая их классификация:

1. *Первичные мотивы.* Являются врожденными и имеют физиологическое происхождение, поэтому их называют: «первичные», «физиологические», «биологические», «врожденные».

2. *Общие мотивы.* При классификации общие мотивы не всегда выделяются в отдельную категорию. Это врожденные, но не обусловленные физиологией мотивы. В то время как первичные мотивы стремятся снизить напряжение, общие мотивы побуждают человека к усилению стимулирования, поэтому иногда их называют стимулирующими. К ним относят такие мотивы, как любопытство, желание манипулировать, привязанность и т. д.

Понятие общих мотивов очень важно для объяснения поведения человека, особенно его организационного поведения, поэтому в сфере деятельности работника общие мотив имеют большее значение, чем первичные мотивы.

3. *Вторичные мотивы.* По мере того как человеческое общество развивается экономически и становится более сложным, первичные и в меньшей степени общие мо-

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					6

тивы при мотивации поведения уступают приобретенным вторичным. Вторичные мотивы тесно связаны с концепциями научения и подкрепления, когда подкрепление рассматривается как элемент, служащий для повышения мотивации к повторению поведения.

Выделяют три основных вида трудовой мотивации:

- Материальная;
- Социальная (моральная);
- Организационная (административная).

Среди мотивов труда решающее значение уделяется мотивам, связанным с материальной заинтересованностью, так как именно они влияют на выбор профессии, места работы, определяют отношение к труду.

Материальная мотивация реализуется через систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования полученных трудовых доходов). К дополнительным стимулам относятся оплата транспортных расходов, субсидии на питание, оплата расходов на образование, медицинское обслуживание, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, оплата расходов на страхование жизни работников и их иждивенцев, на страхование от несчастных случаев и т. п.

Социальная или моральная мотивация основана на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как определенного долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования самовыражения.

Организационная (административная) мотивация опирается на закрепленное законом право администрации (работодателя) требовать от работников соблюдения

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		7

принятых правил трудовой деятельности. Основа этого вида мотивации – дисциплина труда, а ее результат – дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.

Административная мотивация включает меры поощрения, такие как объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение Почетной грамотой, занесение в Книгу почета и на Доску почета.

Модель мотивационного процесса можно представить в виде определенного цикла представленного на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 - Первоначальная модель мотивационного процесса

Потребности являются «стартером» определённого поведения индивида. Это выражается в том, что при наличии определённых потребностей («нехватки» чего-либо) индивид становится более восприимчив к попыткам руководства мотивировать его.

В конце мотивационного процесса находится вознаграждение, определяемое как нечто, что позволяет удовлетворять потребность. Достижение вознаграждения приведет к восстановлению физиологического и психологического баланса и уменьшит или совсем устранил побуждение.

Мотивационный процесс является целенаправленным. Цели, которые хочет достичь работник, рассматриваются руководителями в качестве стимулов, привлекающих данного индивида. Достижение намеченных целей выражается в удовлетворении потребностей путём действий и тем самым появляется целенаправленное поведение. По истечении определенного периода руководство оценивает такое поведение с помощью вознаграждения или наказания. Результаты такой оценки принимаются работником, и происходит переоценка «нехватки» в потребностях. Это в свою очередь способствует новому возобновлению процесса мотивации.

В основе процесса стимулирования лежит стимул, т.е. побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.

Стимул – это побудительная сила, которая может выступать как «кнул», так и «пряник». Основой стимулирования является соотношение между действием и вознаграждением за это действие. Стимулы могут быть материальными и моральными.

У каждого работника есть определённый набор потребностей, которые являются побудительными причинами трудового поведения и действий работника. Мотивы трудового поведения формируются из трёх основных компонентов:

- отражение работником своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (трудовой деятельности);
- отражение тех благ, которые работник может получить в качестве вознаграждения за труд;
- отражение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют.

Выбор работником варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены (платы) за результаты в процессе трудовой деятельности и мотивационного ядра личности.

Под *мотивационным ядром личности* понимают совокупность мотивов, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность. В мотивационном ядре личности выделяются три слоя: ценность труда, практические требова-

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					9

ния к работе и оценка вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации.

Мотивы личности могут усиливаться или ослабляться. В этом проявляется динамичность мотивационного ядра личности. Мотивационное ядро личности – основной критерий при определении типа мотивации индивида.

Мотивация основана на долговременном воздействии на персонал в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и его интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала работника. Такое воздействие можно назвать мотивированием.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов персонала, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям персонала организации, т. е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

1.2 Взгляды ученых на процесс мотивации персонала

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные.

К содержательным теориям мотивации относят: теорию Маслоу, теорию Герцберга, теорию Альдерфера, теорию Макклеланда.

Теория Маслоу. Выделил пять уровней потребностей, которые располагаются в иерархическом порядке. Маслоу полагал, что если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль мотивирующих факторов. Чтобы мо-

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		10

тивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей.



Рисунок 1.2 Пирамида потребностей по Маслоу

1. *Физиологические потребности.* Самый первый, базовый, уровень в иерархии – это физические потребности, соответствующие врожденным. В соответствии с теорией, как только эти потребности удовлетворены, они перестают мотивировать работника.

2. *Потребности в безопасности.* А. Маслоу выделяет как эмоциональную, так и физиологическую безопасность.

3. *Социальные потребности.* (потребность в принадлежности) – это потребности в дружбе, стремлении стать членом сообщества, общении и любви.

4. *Потребности в уважении.* Этот уровень включает более высокие потребности человека. Как составные этого уровня могут рассматриваться потребности во власти, достижениях, статусе, независимости от влияния людей. А. Маслоу обращает особое внимание на то, что уровень признания включает как самоуважение, так и уважение со стороны других людей.

5. *Потребности в самореализации (самовыражении).* Этот уровень реализуется в максимальном использовании своих сил, способностей, навыков и потенциала. Люди, добившиеся возможности самовыражения, реализовали свой потенциал. В сущности, самовыражение является индивидуальной мотивацией человека к преобразованию восприятия самого себя в реальность.

Теория Герцберга. Фредерик Герцберг, продолживший работу Абрахама Маслоу, создал специфическую содержательную теорию мотивации трудовой деятельности. Для получения данных он провел исследование, в котором участвовали бухгалтеры и инженеры компаний. Специалистам предлагали два задания:

1. описать детально, когда они испытывают наиболее полное удовлетворение от своей работы и что его порождает;
2. описать детально, когда они относились к работе хуже всего, и что породило это отношение.

В результате анализа ответов на вопросы Герцберг сделал заключение, что удовлетворенность работой связана с ее содержанием, а неудовлетворенность – с ее контекстом. Факты, которые вызывают удовлетворение, Герцберг назвал *мотиваторами*, а неудовлетворение – гигиеническими.

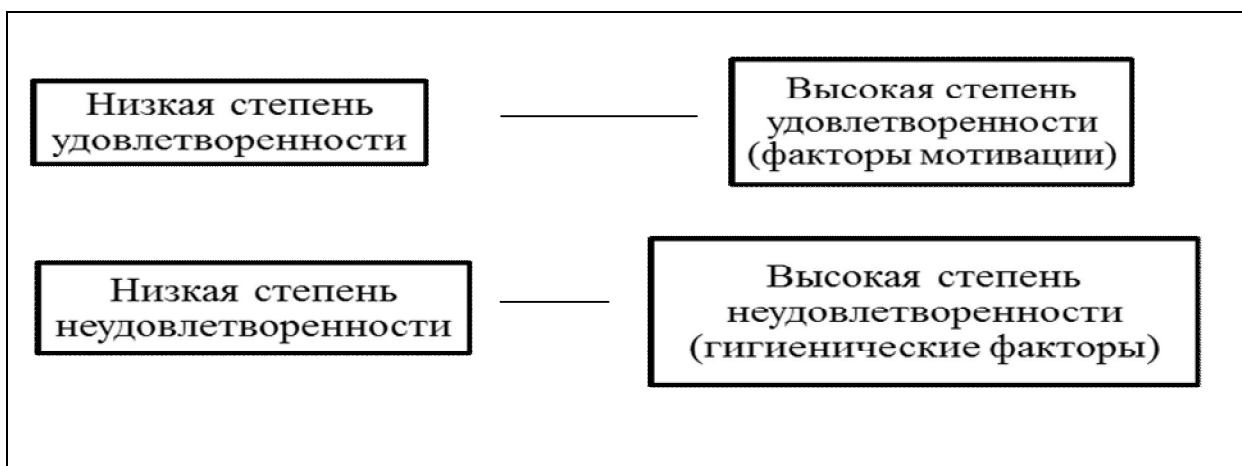


Рисунок 1.3 – Двухфакторная модель мотивации Герцберга

Гигиенические факторы (внешние условия работы) – заработная плата, условия труда, статус, качество руководства и т. д. – сами по себе не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом.

Мотиваторы непосредственно вызывают удовлетворенность трудом (достижение целей, признание, интересное содержание труда, самостоятельность, ответственность, продвижение и т. д.).

Грани между отдельными гигиеническими факторами и мотиваторами относительно и подвижны. Заработная плата – фактор гигиены, но должностной рост предполагает ее рост.

Для того чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, достаточно наличия гигиенических факторов в обычном объеме, повышение же производительности труда достигается с помощью мотиваторов.

Герцберг пришел к следующим выводам:

1. отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
2. наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
3. в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного влияния;
4. максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Теория Альдерфера. Содержательные теории трудовой мотивации Ф. Герцберга А. Маслоу получили развитие в работах Клейтона Альдерфера.

Альдерфер выделил три группы основных потребностей: потребности существования, социальные потребности, потребности личного роста:

ERG – потребности;

E (existence) – потребности существования;

R (relatedness) – социальные потребности;

G (growth) – потребности личного роста.

Потребности существования касаются выживания (физиологическое благополучие). Это потребности в еде, воздухе, воде, в определенных условиях работы, в безопасности.

Социальные потребности – потребности в связях, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями, принадлежность к определенной группе.

Потребности в росте – связаны с внутренним стремлением человека к развитию.

В отличие от Маслоу и Герцберга Альдерфер не утверждал, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего – либо является единственным способом активизации потребности. Согласно теории Альдерфера, движение потребностей идет снизу вверх и сверху вниз.

Теория Макклеланда. Дэвид Макклеланд предложил теорию приобретаемых потребностей мотивации, тесно связанную с концепциями обучения. Согласно его теории потребности не расположены иерархически, не исключают друг друга, а приобретаются под воздействием жизненных обстоятельств, опыта, обучения, и влияние их на человека во многом зависит от их взаимовлияния.

Макклеланд выделил наиболее важные вторичные потребности, которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности.

Теория вторичных потребностей:
потребность во власти
потребность в успехе
потребность в принадлежности
потребность в избегании неприятностей.

Рисунок 1.4 – Теория Макклеланда

Макклеланд утверждал, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе, принадлежности; на их основе возникает четвертая потребность – потребность во избегание неприятностей, т. е. препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей.

Однако у сотрудников эти потребности выражены по – разному, существуют в различных комбинациях и зависят от прирожденных качеств, личного опыта, ситуации и культуры человека.

Эти потребности проявляются в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы и изменяются в течение длительного промежутка времени. Вместе с тем они подвержены определенным колебаниям.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, в готовности отвечать за работников.

Эти люди стремятся к руководящей должности:

- они обладают высоким самоконтролем;
- более преданы организации;
- увлечены делом и работают, не считаясь со временем.

Потребность в успехе. Человек, ориентированный на эту потребность:

- обычно желает автономии;
- готов нести ответственность за результаты своей работы;
- стремится регулярно получать информацию о конкретных результатах работы;
- отличается большей организованностью и способностью предвидеть планировать свои действия;
- ставит достижимые цели;
- избегает необоснованного риска;
- получает удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения.

Эту потребность можно развивать и использовать для повышения эффективности работы, давая соответствующие задания работнику.

Потребность в принадлежности проявляется в желании общаться и иметь дружеские отношения с другими людьми. Работники достигают успехов в работе за счет выполнения заданий, связанных с высоким уровнем социального взаимодействия и хорошим межличностным отношением.

Макклеланд выделил три типа руководителей:

1) институциональные, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		15

2) руководители, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты и социально активны, чем институциональные;

3) руководители, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти, они открыты и социально активны.

Основное различие между вышеуказанными теориями заключается в том, что Макклеланд выделяет потребности, приобретаемые у общества, Маслоу предлагает иерархическую систему статических потребностей, Альдерфер — гибкую трехуровневую классификацию, Герцберг обсуждает внутренние и внешние факторы работы.

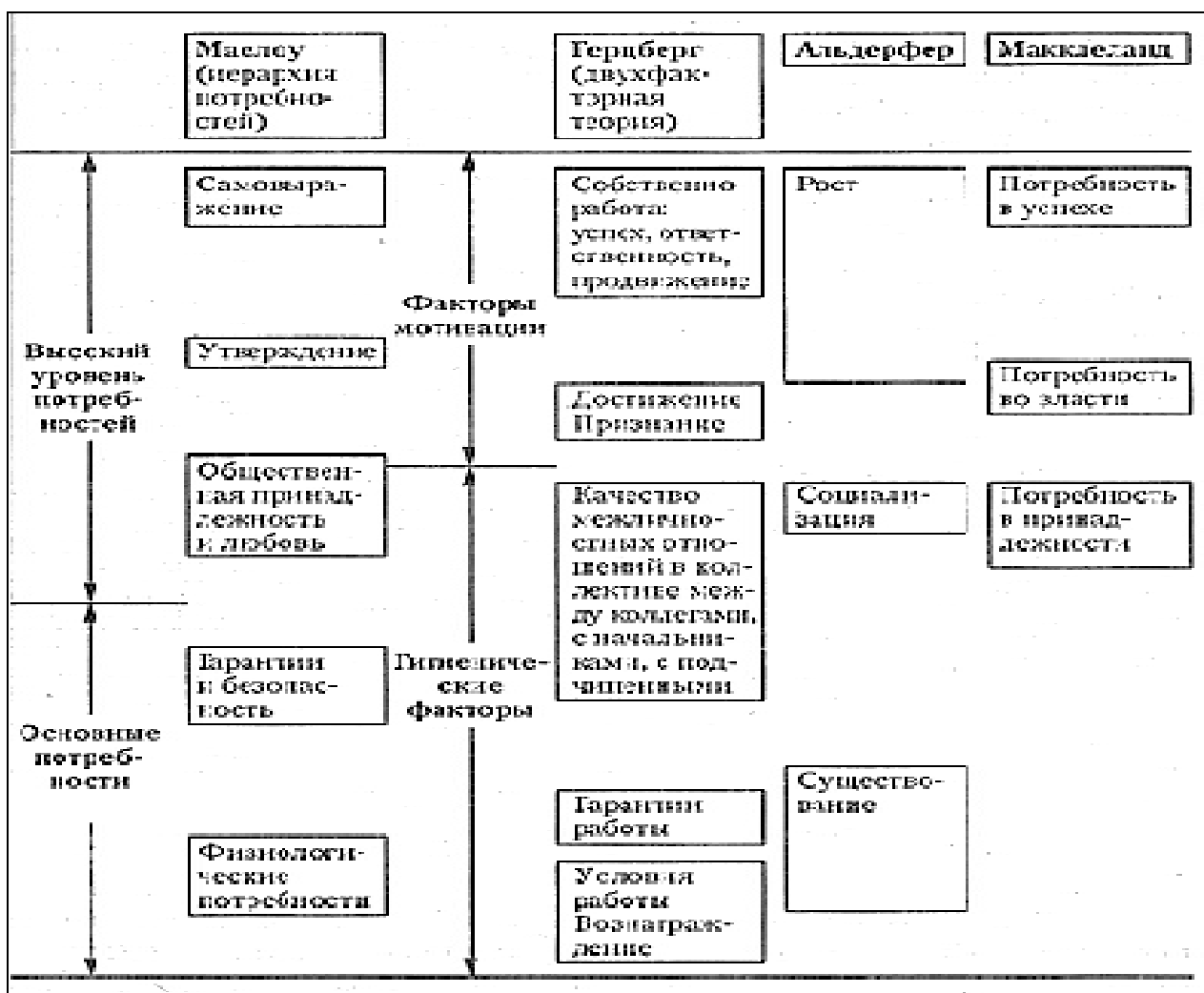


Рисунок 1.5 – Графическое сравнение четырех содержательных теорий мотивации

Заслуга теоретиков, разработавших содержательные теории мотивации, состоит в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности и показали их взаимосвязь.

Однако эти теории не способны объяснить всю сложность трудовой мотивации.

К процессуальным теориям мотивации относятся теория Врума, теория Портера – Лоулера, теория Адамса, теория Скинера, теория Аткинсона.

Теория Врума. Рассматривая мотивацию как процесс управления выбором, Виктор Врум описал состояние когнитивных переменных, отражающих индивидуальные различия в мотивации трудовой деятельности. Выбор зависит, прежде всего, от трех переменных.

Валентность – это мера привлекательности, ценности цели. Валентность будет положительной, если человек из двух вариантов — «добиваться результата» или «не добиваться» — отдает предпочтение первому. Валентность равна нулю, если человек равнодушно относится к результату. Отрицательная валентность появляется в том случае, когда человек предпочитает не добиваться результата, вместо того чтобы постараться его достичь.

Инструментальность – это оцениваемая работником значимость результата достижения цели первого уровня для достижения результата второго уровня.

Ожидание – это субъективная вероятность (изменяющаяся от 0 до 1) того, что действие ведет к достижению промежуточного результата, так как ожидание представляет собой вероятность, с которой некоторое действие или усилие приведет к определенному результату первого уровня.

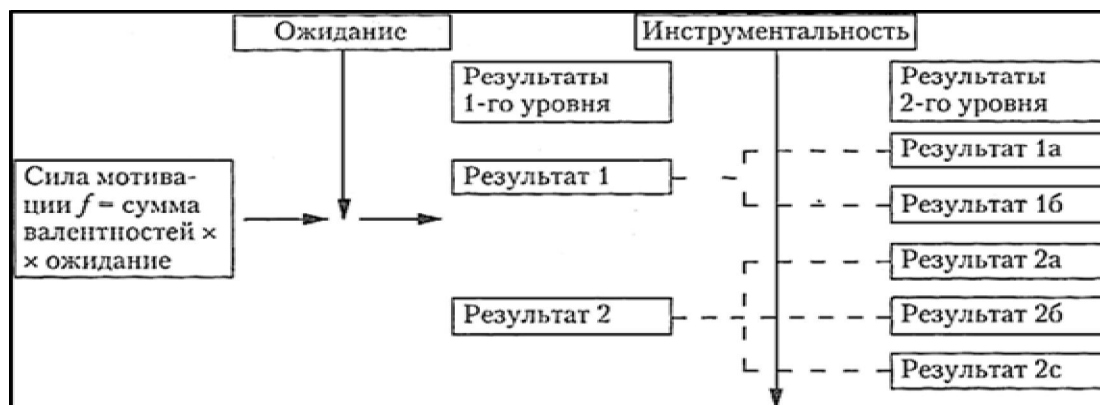


Рисунок 1.6 – Модель ожиданий Врума

Теория Врума отличается от содержательных теорий тем, что она не пытается объяснить, что такое содержание мотивации и в чем состоят индивидуальные различия. Каждый работник характеризуется уникальным сочетанием валентностей, инструментальности и ожиданий. Поэтому теория Врума указывает только на концептуальные детерминанты мотивации и на то, как они соотносятся друг с другом. Она не дает конкретных предложений относительно того, чем мотивируются работники организации, как это делают модели Маслоу, Герцберга, Альдерфера. Однако основная причина того, что модель Врума стала значимой современной моделью трудовой мотивации и породила множество исследовательских работ, заключается в том, что она не прибегает к упрощениям. Содержательные теории слишком упрощают мотивацию работника, тогда как теория Врума признает сложность мотивации, но при этом трудна для понимания и применения. Таким образом, с теоретической точки зрения теория Врума помогает руководителям осознать сложность процесса мотивации, но не способствует решению практических задач.

Теория Портера – Лоулера. Портер и Лоулер исходили из предпосылки, что мотивация (усилие или энергия) не равна удовлетворенности или исполнительности. Мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать. На рисунке 1.6 изображена модель со многими переменными, которые используются для объяснения сложной взаимосвязи, существующей между мотивацией, исполнительностью и удовлетворенностью.



Рисунок 1.7 – Теория справедливости вознаграждения по Портеру- Лоулеру

Результативность труда зависит от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий, оценки вероятности связи «усилие – вознаграждение»: от характерных особенностей и потенциальных возможностей работника и самооценки им своей роли. Различают внешнее и внутреннее вознаграждение и вознаграждение, воспринимаемое как справедливое.

Эта модель показывает взаимосвязь таких понятий, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом справедливости.

Люди всегда подвергают субъективной оценке свое вознаграждение и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. Самый важный вывод этой теории – результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Теория Адамса. Стейси Адаме доказывает, что основную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости (или несправедливости), которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе.

Включаясь в трудовую деятельность, работник оценивает ситуацию по двум параметрам: 1) «Что я даю организации?» и 2) «Какое вознаграждение я получу соответственно моему вкладу и по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?»

Теория равенства Адамса представлена на рисунке 1.8

$$\frac{\text{Вознаграждение}}{\text{Вклад сотрудника А}} = \frac{\text{Вознаграждение}}{\text{Вклад сотрудника Б}}$$

Рисунок 1.8 – Теория равенства Адамса

Сотрудник стремится к равновесию между «входом» и «выходом», расходами и доходами, трудовыми затратами и вознаграждением. Главным критерием оценки равновесия, баланса расходов и доходов является сравнение этих показателей с показателями у других работников, выполняющих аналогичную работу.

В сущности, это отношение основано на восприятии работником того, что он дает (вклад) и получает (отдача), по сравнению с тем, что отдает и получает другой работник. Его умозаключение может соответствовать, а может не соответствовать представлению других об этом отношении или тому, что имеет место в действительности.

Если представление о собственном отношении «вклад — отдача» не соответствует представлению о том же отношении у других, работник будет прилагать все усилия, чтобы восстановить справедливость. Это желание восстановить справедливость используется как объяснение трудовой мотивации. Сила такого рода мотивации находится в прямой зависимости от ощущения существующей несправедливости.

Теория Скиннера. Б. Скиннер разработал теорию, которая отражает важный аспект мотивации — ее зависимость от прошлого опыта людей. Согласно этой теории поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются получать такие задания, которые раньше давали позитивные результаты, и избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

Теория усиления мотивации

Стимулы → Поведение → Последствия → Будущее поведение

Рисунок 1.9 – Механизм поведения по Скиннеру

Согласно этой модели наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия поведения положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т. е его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения.

Теория Аткинсона. Аткинсон исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности, ситуации и ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач. Это два мотива, которые достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы.

На поведение человека, кроме двух этих мотивов, влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятель-

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					20

ности, и привлекательность успеха. Чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность.

Стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, так как вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности, и привлекательность успеха в данном случае максимальны. Определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха, который у разных сотрудников выражен (неодинаково).

Любая ситуация активизирует как мотив успеха, так и мотив, побуждающий избегать неудачи. При этом сумма вероятности ожидаем успеха и вероятности неудачи равна единице.

Работники, в большей степени ориентированные на успех, предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя меньше и привлекательность успеха. Есть работники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели — «пан или пропал».

Обзор теорий мотивации позволяет сделать вывод, что каждая теория пытается содержательным образом учесть основные факторы, способствующие объяснению мотивации в условиях трудового процесса.

Содержательные теории концентрируют внимание на индивидах, делая основной упор на особенности работников. Процессуальные теории имеют определенную направленность и исследуют когнитивные предпосылки поведения, которые затем реализуются в мотивации или действиях.

Каждая из рассмотренных теорий может что-то предложить руководителям, а различные их элементы во многих отношениях дополняют друг друга.

Руководителям следует уметь выявлять потребности, способности и цели работников, а также учитывать различия в предпочтения вида поощрения.

Если необходимо повысить результативность работы, руководители должны помочь созданию атмосферы, способствующей улучшению деятельности.

Некоторые работники характеризуются высокой степенью саморегуляции и личной мотивации. Руководителям следует умело направлять такое поведение в продук-

									Лист
									21
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

тивное русло, стремиться поручать работникам такие виды работ, которые обеспечивают справедливость, разумную напряженность, разнообразие и необходимые возможности для удовлетворения индивидуальных запросов.

Содержательные теории фокусируются на внутренних потребностях индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение.

Процессуальные теории дают описание и анализ того, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается.

Эти теории имеют большое значение для руководителей, природа труда которых включает разработку систем мотивации и стимулирования.

1.3 Особенности трудовой мотивации работников торговли.

Рабочая сила является неотъемлемым компонентом любого предприятия. От того, как работают сотрудники, как они относятся к своим обязанностям, зависит существование предприятия, его конкурентоспособность и благосостояние коллектива. Искусство менеджмента, понимаемое как умение управлять людьми, оказывать на них влияние, является важнейшей составляющей в управлении предприятием и во многом определяет не только его настоящее, но и будущее состояние.

В настоящее время на предприятиях торговли все более остро встает проблема мотивации труда. Большинство фирм не уделяет должного внимания данному вопросу. Считая разработку системы мотивации достаточно дорогостоящей процедурой, многие предпочитают действовать с помощью стандартных схем материального стимулирования, которые сводятся к разработке положений об оплате и премировании, а также системе штрафов и удержаний. Однако без учета специфики предприятия, а также индивидуальных, в том числе психологических особенностей работников такие процедуры не могут в полной мере замотивировать торговый персонал на эффективную деятельность. Такая система приводит лишь к кратковременным благоприятным результатам, а на долгосрочной перспективе, наоборот, как следствие нерациональ-

ного управления трудовой деятельностью персонала наблюдаются такие явления, как текучесть кадров, низкая заинтересованность персонала в работе, в результатах труда.

Когда рыночная экономика становится ведущей формой экономики в большинстве развитых стран мира, вопрос грамотного мотивирования персонала приобретает особое значение. Реальная практическая необходимость в разумном управлении постоянным персоналом, в повышении его производительности явилась предпосылкой повышенного внимания к данному вопросу в последние десятилетия.

Вся традиционная система управления персоналом была построена на игнорировании половых, возрастных, расовых различий, следовательно, традиционные системы мотивации рассчитаны на среднестатистического работника. В условиях рыночной экономики, когда люди имеют колоссальный выбор как потребители, такая унификация неприемлема. В современных условиях организации для увеличения эффективности труда вынуждены индивидуализировать свои предложения.

В современных условиях представляется целесообразным при разработке системы мотивации для конкретной организации первоначально определять ключевые должности и ключевых сотрудников, и далее сконцентрировать на них свои усилия. Для каждого из них необходимо создать свой мотивационный пакет. Такой подход позволит удерживать ключевых сотрудников при эффективном использовании мотивационного рычага управления. При этом необходимо отметить, что мотивационные программы в настоящее время выходят за рамки простого моделирования поведения персонала с применением одной из теорий мотивации. В современном обществе работа даже в традиционных сферах деятельности слишком разнообразна и сложна, чтобы сводить ее к определенным механическим действиям. Организации заинтересованы не столько в мотивировании поведения своего персонала, сколько в заключении с ним неких соглашений. Именно для этого используются мотивационные программы. В настоящее время мотивация заключается в том, чтобы дать работнику возможность делать то, в чем он заинтересован. Эффективные мотивационные программы работают, потому что они способствуют заключению взаимовыгодного со-

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		23

глашения между сотрудником и организацией. Они основываются на присущем работникам желании повлиять на деятельность организации, сыграть важную роль в достижении общих целей.

Система мотивации продавцов представляет собой часть сложной проблемы мотивации труда в торговле. При этом целесообразно разграничивать мотивы профессионального выбора и мотивы непосредственной трудовой деятельности работников торговли. При этом не стоит забывать, что сперва необходимо думать о мотивации продавцов, а уже потом о мотивации клиентов. В любом магазине продавец способен оказывать существенное влияние на уровень продаж.

При наличии мотивов призвания человек выбирает профессию торгового работника целеустремленно. Он знает, чего хочет, и добивается этого. Движение к поставленной цели доставляет ему определенное удовлетворение. Одновременно с этим у него появляются новые дополнительные потребности, более глубокие профессиональные интересы, благодаря которым он продвигается к новым целям. Все это способствует росту квалификации торгового работника, более быстрому и успешному овладению профессией. Такой заинтересованный в собственном росте работник торговли стремится передать свой опыт другим, а также перенимать успешный опыт других сотрудников. Он заинтересован также в развитии и процветании своего предприятия.

Человек, привлеченный в сферу торговли побочными неосознанными интересами, оказавшийся в ней случайно, трудно ориентируется, не имеет устойчивой позиции, занимается этой работой вынужденно. Возможно, с течением времени торговая деятельность увлечет его и пробудит живой интерес. В этом случае постепенно будут формироваться мотивы призвания со всеми позитивными последствиями.

Однако вероятность такого исхода, как правило, невелика. Вынужденный характер деятельности формирует негативное и равнодушное отношение к ней. При этом возможно удовлетворение побочных мотивов, которые оправдывают работу, но не формируют перспективные профессиональные цели. Такие работники воспринимают любые нововведения, поиски новых форм обслуживания, усложнение задач как лиш-

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					24

ною и дополнительную нагрузку. При подобном отношении к новшествам всякое изменение в работе нарушает привычную стабильность, равновесие в мотивационной системе и толкает человека либо на разрыв с профессией, либо на поиски дополнительных компенсирующих мотивов.

Мотивы непосредственной трудовой деятельности работников торговли находятся в определенной зависимости от мотивов выбора профессии. Мотивационная система продавца-профессионала включает в себя:

- Интерес к самому процессу труда;
- Осознание общественной значимости профессии;
- Определенную материальную и моральную заинтересованность в результатах своего труда.

Это означает, что продажа товара и размер дохода не становятся для продавца-профессионала исключительной и единственной целью, а служат средством достижения других целей. В зависимости от их особенностей ведущие к ним мотивы условно могут быть разделены на мотивы достижения и мотивы избегания.

Мотивы достижения характеризуются наличием определенной цели, ясным представлением о путях ее достижения. При этом у продавца в мотивах достижения может преобладать ориентация либо на интересы покупателя, либо на свои собственные. В зависимости от этого различают два принципиально разных подхода к процессу продажи товара:

Первый характеризуется стремлением продавца быть полезным покупателю, помочь ему оформить даже неосознанное желание в реальную потребность и удовлетворить ее за счет покупки. В этом случае продавец проявляет искреннее желание обслужить покупателя как можно лучше, ответить на все вопросы, ознакомить с ассортиментом, продемонстрировать товар, заинтересовать, убедить в правильности выбора, одобрить принятое решение. Состоявшаяся продажа при таком подходе – самый объективный показатель профессионализма продавца. Материальное поощрение, получаемое продавцом за подобные продажи, является в данном случае не основным

стимулом, а закономерным следствием профессионально грамотной, инициативной и творческой работы;

При втором подходе к процессу продажи акцент делается на материальных стимулах. Здесь главное для продавца – продать товар, и этой цели подчинен весь процесс обслуживания покупателя.

Профессиональное поведение продавцов и в первом, и во втором случае может быть одинаковым, но только внешне. Тем не менее различные цели и стимулы ориентируют поведение продавцов на творческий поиск и выбор подходящих средств в зависимости от обстоятельств. Достижение успеха (положительное решение покупателя относительно покупки товара) позволяет продавцу испытать чувство профессионального удовлетворения и обогатить свой опыт.

Вполне очевидно, что продавцам, ориентированным преимущественно на интересы клиентов, легче добиться хотя бы частичного достижения поставленной цели. Для продавцов с такими мотивационными установками неудачи в общении с клиентами оказывают мобилизующее воздействие; заставляют анализировать причины промахов, искать иные пути и варианты собственного поведения.

У продавца, ориентированного только на продажу, отказ покупателя от покупки нередко становится источником фрустрации. Подобная реакция снижает внутреннюю удовлетворенность работника и негативно сказывается на работе торгового предприятия в целом.

При мотивах избегания ясная позитивная цель отсутствует, но при этом продавец четко знает, что его не устраивает. Он стремится, прежде всего, уменьшить нагрузку, защититься от возможных осложнений при общении с покупателями. Поэтому контакты сводятся к минимуму. У работника в связи с отсутствием ясной цели нет и стремления добиваться успеха, что исключает саму мотивацию испытать полноценное профессиональное удовлетворение от результатов собственной работы.

Чаще всего отрицательные итоги своей деятельности такие продавцы оценивают неадекватно; у них возникает привыкание к неудачам, притупляются эмоциональные реакции. Ошибки и промахи, допущенные в работе, их ничему не учат. Труд при мо-

тивах избегания становится безрадостным, удовлетворение достигается лишь за счет реализации каких-либо дополнительных, косвенных (посторонних) мотивов.

Представленная схема мотивации трудовой деятельности продавцов носит условный характер. При постепенном формировании зрелых рыночных отношений происходит явное смещение мотивации труда в торговле в сторону мотивов достижения.

С расширением рынка товаров и услуг возрастает роль психологических факторов процесса продаж. Перед продавцами встает задача не просто продать определенный товар, а привлечь, заинтересовать и удержать покупателя, сделать из него постоянного клиента-потребителя.

Мотивы профессиональной деятельности продавца составляют лишь часть мотивационной системы личности и находятся в сложном взаимодействии с другими мотивами. То, как они соотносятся между собой, не только создает возможности для их реализации, но и одновременно определяет структуру самой личности, ее типологическое своеобразие. Поэтому рассмотренные типы и варианты профессиональной мотивации продавца представляют собой закономерное отражение всей системы мотивации его личности, результат его воспитания и самореализации.

На самом деле, сегодня многие магазины продавцов практически не ценят, это относится и к крупным торговым сетям. Для большинства магазинов характерна большая текучка продавцов, работа эта считается низкооплачиваемой, так как не требует особых знаний и навыков. Да, такой подход вполне имеет право на жизнь, однако далеко не всегда. На подбор продавца стоит обратить особое внимание, особенно это касается малого бизнеса.

Конечно, финансы являются достаточно серьезным мотивационным фактором, но еще более серьезным фактором, который заставляет людей менять работу является возможность роста, которая у продавца зачастую отсутствует. Это относится в первую очередь к малому бизнесу, но характерно и для крупных торговых сетей, где конечно есть возможность вертикального роста, однако не все готовы профессионально развиваться.

										Лист
										27
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

2 ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ООО «КОМПАНИЯ ХОЛИДЕЙ ПРОИЗВОДСТВО»

2.1 История развития предприятия

Группа компаний «Холидей» была основана в Новосибирске Николаем Скороходовым и его партнерами по инвестиционной группе «Лэнд» в 2000 году. В то же время открылся и первый супермаркет сети «Холидей Классик» в Новосибирске — он стал одним из самых современных и передовых магазинов города. В супермаркете впервые использовалось инновационное европейское холодильное оборудование. В 2006 году компания «Холидей» приобрела три торговые сети: «Эконом» в Томске, «Солнечные продукты» в Новосибирске, а также компанию «Сибиряда» — второго по величине розничного оборота новосибирского оператора. Объединенная компания, которая стала называться «Компания “Холидей”», сохранила два основных бренда участников слияния: «Холидей Классик» и «Сибиряда». Под брендом «Холидей Классик» остались магазины формата «супермаркет» и «гипермаркет», а под брендом «Сибиряда» - торговые точки меньшего размера - «магазин у дома».

В 2007 году для активной и быстроразвивающейся «Компании “Холидей”» основной задачей стало ее продвижение на соседние рынки: в Омскую и Кемеровскую области. В начале 2007 года было принято решение о присоединении крупнейшего омского ритейлера «Экономный». В результате присоединения торговая сеть была увеличена на 26 магазинов. Параллельно с открытием новых магазинов в течение 2007 года шла активная подготовка к открытию распределительного центра в Омске, и вскоре он был запущен в эксплуатацию.

На Кемеровский рынок «Компания “Холидей”» вышла посредством объединения с ведущей компанией розничной торговли Кемеровской области «КОРА-ТК», к моменту объединения имела стабильно развивающуюся розничную сеть из 19 магазинов различного формата в Кемерово и Кемеровской области. Объединение было взаимовыгодно для обеих компаний, так как позволяло противостоять жесткой конкуренции со стороны столичных и западных ритейлеров. После этого компания стала называться группой компаний «Холидей» (ГК «Холидей»).

										Лист
										28
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Компания совершила настоящий рывок вперед в 2013 году, открыв более 150 магазинов и 2 крупных распределительных центра, и в 2014 году, когда у компании появился свой рыбоперерабатывающий завод «Норд Фиш», производственная компания ООО «Фабрика Кухня», находящаяся в составе ГК «Холидей», удостоилась двух больших золотых медалей «Сибирской ярмарки» на международной специализированной выставке продовольствия «INTERFOOD Siberia 2014», а также когда компания открыла современный складской комплекс «Барс».

С 2006 года группа компаний «Холидей» запустила собственное производство кулинарной продукции (салатов, готовых блюд, хлебобулочных изделий и т. д.). На настоящий момент в компании насчитывается 105 пищевых производств, объединенных в ООО «Фабрика кухня». Наибольшую долю в производстве занимают кондитерские изделия, полуфабрикаты и блюда готовой кулинарии мясные изделия и различные виды охлажденного мяса, хлебобулочные изделия.

Кроме того, с 2006 года компания развивает направление товаров под собственной торговой маркой (СТМ) — как за счет собственного производства, так и посредством заключения договоров с независимыми поставщиками. Разработка и внедрение СТМ позволяет компании значительно улучшить ценовое предложение своих магазинов, предлагая данные товары дешевле, чем у конкурентов.

Ярким примером является торговая марка «Выгодная покупка» в сети магазинов ГК «Холидей» или «Каждый день» в сети магазинов «Ашан». Компания имеет возможность предложить покупателю более низкую цену за счет того, что самостоятельно ищет производителя товара, самостоятельно разрабатывает торговую марку, не несет дополнительных издержек по продвижению данного бренда, поскольку и так обеспечивает ему наилучшую выкладку и максимальное присутствие в своих магазинах. По качеству товары компании не уступают товарам ведущих брендов, а по цене ниже на 10–20 %.

На данный момент ООО «Фабрика кухня» была переименована в ООО «Компания Холидей Производство»

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					29

Компания зарегистрирована 11 января 2007 г. Регистратором межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 16 по Новосибирской области. Генеральный директор организации – Коршиков Эдуард Владимирович. Компания ООО «Компания Холидей Производство» находится по адресу 630000, область Новосибирская, город Новосибирск, шоссе Гусинобродское, 20, основным видом деятельности является «Производство мяса и мясопродуктов».

Реквизиты организации:

ОГРН 1075401000102; ИНН 5401281005; КПП 54010100; Код ОКПО 98415034; Код ОКАТО 50401379000; Вид собственности: Частная собственность ; Вид организации по классификации ОКОГУ: Организации, учрежденные юридическими лицами или юридическими лицами и гражданами.

ООО «Компания Холидей Производство» осуществляет следующие виды деятельности.

Основной вид деятельности производство мяса и мясопродуктов.

Дополнительные виды деятельности:

- Поставка продукции общественного питания;
- Розничная торговля фармацевтическими и медицинскими товарами, косметическими и парфюмерными товарами;
- Розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах;
- Розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки;
- Производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения;
- Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;
- Производство прочих пищевых продуктов;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		30

- Переработка и консервирование фруктов и овощей, не включенных в другие группировки;
- Переработка и консервирование картофеля;
- Переработка и консервирование картофеля, фруктов и овощей;
- Переработка и консервирование рыбо- и морепродуктов;
- Производство продуктов из мяса и мяса птицы;
- Производство мяса сельскохозяйственной птицы и кроликов;
- Производство мяса.

2.2 Организационная структура управления предприятия

В компании ООО «Холидей Производство» управление осуществляет генеральный директор. Он направляет деятельность на достижение высоких темпов развития производства и роста производительности труда, широкое внедрение новой техники, научной организации труда, производства и управления. Генеральный директор осуществляет свои функции по руководству через заместителей: начальника производственными объединениями и технологами по контролю, непосредственно ему подчинённых. На которых возлагается руководство над заведующей производством и производством в целом.

Схема организационной структуры управления предприятием представлена на рисунке 2.1.

2.3 Ассортимент выпускаемой продукции

ООО «Компания Холидей Производство» производит очень широкий ассортимент продукции. Ассортимент выпускаемой продукции представлен в таблице 2.2, 2.3 и делиться преимущественно на две группы:

1. *Продукция гриль – бара.* Где производиться курица гриль, разнообразные пирожки и блинчики с начинками, пицца, соусы и готовый шашлык.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		31

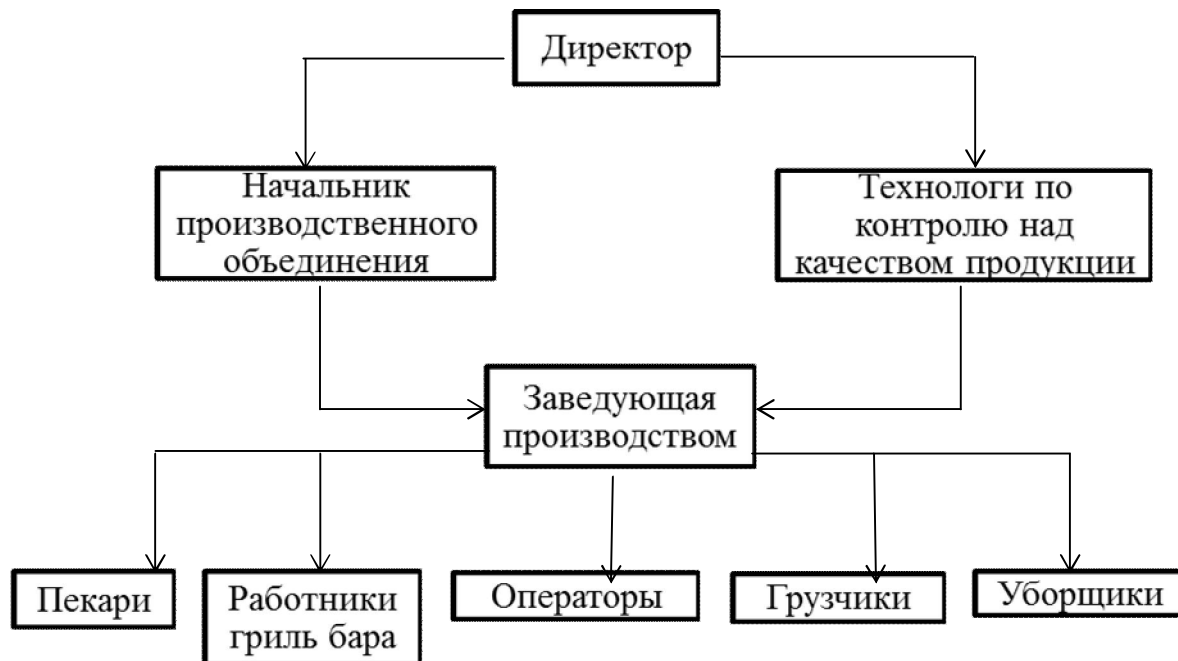


Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры управления предприятием 2. *Производство пекарни.* Это хлебобулочные изделия, батон, хлеб, разнообразные булочки.

Таблица 2.2 – Наименование продукции гриль – бара

Производственный отдел	Наименование продукции	Масса изделия
1	2	3
Гриль – бар	Бедро цыплят гриль (витрина)	весовое
	Беляш	150г
	Блинчики с ветчиной и сыром	весовое
	Блинчики	весовое
	Голень цыплят гриль (витрина)	весовое
	Гренки Бородинские, вес	весовое
	Грудка куриная гриль, вес	весовое
	Картофель жареный во фритюре	весовое
	Крылья цыплят гриль (витрина)	весовое
	Кулебяка капуста/мясо курицы	150г
	Лукошко ветчина/грибы	100г
	Лукошко курица /грибы	100г
	Мешочек с ветчиной	100г

Таблица 2.3 - Наименование продукции пекарни

Производственный отдел	Наименование продукции	Масса изделия
1	2	3
Пекарня	Багет Французский СП	300г
	Батон Городской	400г
	Батон Женевский	260г
	Батон Рижский	270г
	Батончик Ароматный СП	200г
	Батончик отрубной	150г
	Батончики к чаю	150г
	Булочка для бутерброда	4*60г
	Булочка для бутерброда	60г
	Булочка по-итальянски СП	100г
	Булочка с сыром СП	80г
	Ватрушка с творогом	100г
	Крендель Выборгский	200г
	Лепешка ржаная	100г
	Мелкоштучные изделия	100г
	Мини Багет Бородино	150г
	Мини Багет	200г
	Пирожок Бабушкин с вишней	весовое
	Плетенка с корицей	300г
	Плетенка с маком	300г
	Плюшка московская СП	100г
	Плюшка Новомосковская	200г
	Рогалик с повидлом и изюмом СП	100г
	Рогалик с повидлом	90г
	Сайка с изюмом	200г
	Сдоба оригинальная	100г
	Сочни Оригинальные сгущ. Молоко	75г
	Сухари СП	весовое
Тесто пирожковое	весовое	
Тесто дрожжевое сдобное СП	весовое	
Улитка с корицей	весовое	
Уплетайка ржаная	80г	

Продолжение таблицы 2.3

Производственный отдел	Наименование продукции	Масса изделия
1	2	3
	Хлеб 1 сорт	520г
	Хлеб Бородино СП	300г
	Хлеб Гречишный	500г
	Хлеб Дарницкий	680г
	Хлеб Кроха	300г
	Хлеб Мариинский	350г
	Хлеб Отрубной	420г
	Хлеб Раменский в/с	500г
	Хлеб Российский	680г
	Хлеб Ситный	500г
	Хлеб Сырный	300г
	Хлеб чесночный	300г
	Хлебобулочные изделия	весовое

**2.4 Анализ основных показателей производственно – хозяйственной
деятельности и финансового состояния
ООО «Компания Холидей Производство»**

Анализ работы предприятия начинают с изучения:

- показателей выпуска и реализации продукции;
- анализ использования основных фондов является поиск резервов повышения их использования;
- анализ труда и заработной платы тесно взаимосвязан с анализом выполнения производственной программы;
- анализ себестоимости продукции, работ и услуг;
- анализ прибыли и рентабельности;
- анализ финансового состояния предприятия

Основным источником информации для анализа служат форма статистической отчетности и формы бухгалтерского баланса.

Таблица 2.4 - Основные показатели производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Показатель	Ед. изм.	2012г.	2013г.	2014г.	Темп роста, %		
					$\frac{2014}{2013}$	$\frac{2013}{2012}$	$\frac{2012}{2011}$
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выпуск продукции, в т. ч.	тонн	27 837,42	30 067,08	36 416,8	108,0	119,8	130,8
- гриль-бар		7 805,36	8 835,42	9 574,8	113,2	108,4	122,7
- пекарня		20 032,06	21 231,66	26 842,0	106,0	126,4	134,0
2.Выручка от продажи	тыс.руб.	1 501 705	1 877 528	2 587 039	125,0	137,8	172,3
3.Себестоимость продаж	тыс.руб.	1 276 222	1 534 632	2 235 663	120,2	145,7	175,2
4. Коммерческие расходы	тыс.руб.	-	-	-			
5.Управленческие расходы	тыс.руб.	144 881	211 371	263 677	145,9	124,7	182,0
6.Прибыль от продаж	тыс.руб.	80 602	131 525	87 699	163,2	66,7	108,8
7. Рентабельность продукции	%	6,3	8,6	3,9	2,3	- 4,7	- 2,4
8. Чистая прибыль	тыс. руб.	41 701	54 072	72	129,7	0,13	0,17
9. Среднесписочная численность ППП	чел.	824	894	1005	108,5	112,4	122,0
10. Выработка одного работника ППП	тыс.руб.	1 822,5	2 100,1	2 574,2	115,2	122,6	141,2
11.Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	145 346	160 022	182 633	110,1	114,1	125,7
12.Среднемесячная зарплата работника ППП	тыс.руб.	14 699,2	14 916,3	15143,7	101,5	101,5	103,0
13. Среднегодовая стоимость собствен- ного капитала	тыс.руб.	54 594	108 666	13 738	199,0	12,6	25,2

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
14. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	41 598	64 759	168 628	155,7	260,4	405,4
15.Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	41 598	61 011	162 556	146,7	266,4	390,8
16.Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	273 820	458 078	478 621	167,3	104,5	174,8
17.Фондоотдача основных фондов	тыс.руб.	36,1	30,8	15,9	85,3	51,6	44,0
18.Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	50,5	68,2	161,7	135,0	237,1	320,2
19.Коэффициент независимости	%	17,3	20,8	2,1	120,2	10,1	12,1
20.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,05	0,1	- 0,3	200	- 300	- 600
21.Коэффициент текущей ликвидности	-	0,28	0,21	0,51	75	242,9	182,1
22.Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,09	0,09	0,33	100	366,7	366,7

Увеличение выручки от продаж за анализируемый период на 2 085 334 тыс. руб. или 72,3% благодаря ряду факторов:

1)увеличение выпуска продукции на 8578,58 тонн или 30,8% главным образом за счет объемов выпуска пекарни;

2) Ежегодное увеличение цен.

Увеличение себестоимости на 959441 тыс. руб. или 75,2% за счет увеличения цен, на материалы, используемые в хозяйственной деятельности предприятия.

Увеличение прибыли от продаж на 7067 тыс. руб. или на 8,8% за три года, что однако гораздо меньше по сравнению с 2013г. (на 63,2% или 50923 тыс. руб.) произошло благодаря тому, что выручка увеличилась более быстрыми темпами чем затраты компании.

								Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				37

Снижение рентабельности продукции на 2,4% свидетельствует о росте затрат на единицу продукции и сокращении доходности операций по реализации товаров.

Снижение чистой прибыли до 72 тыс. руб. произошло благодаря увеличению прочих расходов на 56,9%.

Наблюдается увеличение численности персонала на 181 человека в 2014г. И на 111 человек по сравнению с 2013г. А также увеличение выработки на 41,2%. Это свидетельствует об эффективном управлении на предприятии, расширении сети магазинов и росте производительности труда.

Фонд оплаты труда увеличился на 25,7% за анализируемый период, в результате средняя заработная плата так же увеличилась на 3%.

Ежегодно прослеживается резкое сокращение стоимости собственного капитала компании в 2014году, т. е. происходит увеличение зависимости от кредитов и займов.

Наблюдается рост среднегодовой стоимости основных фондов на 390,8% или на 120958 тыс. руб.

В отчетном году произошло снижение фондоотдачи на 56%, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных фондов.

Фондовооруженность свидетельствует о том, что на среднесписочного рабочего ППП приходится 161,7 тыс. руб. среднегодовой стоимости основных фондов. Этот показатель увеличился более, чем в три раза в результате значительного прироста среднегодовой стоимости основных фондов по сравнению с приростом численности работников.

Коэффициент независимости снижается и лишь 2,1% имущества в 2014г. Было сформировано за счет собственного капитала (при нормативе 50%). Это свидетельствует о финансовой неустойчивости предприятия.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает долю оборотных активов обеспеченных собственными оборотными средствами, которая меньше нормы и в отчетном году приняла отрицательное значение (- 0,3). Это произошло из – за значительного превышения суммы внеоборотных активов над суммой собственного капитала.

										Лист
										38
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Так как на предприятии значение коэффициента текущей ликвидности менее 2 в каждом году анализируемого периода, то предприятие является неплатежеспособным. На каждый рубль краткосрочных обязательств приходится всего 51 коп. ликвидных активов и лишь 0,7% обязательств предприятие сможет оплатить немедленно после отчетной даты. Коэффициент восстановления платежеспособности показывает, что в первые 6 месяцев 2015г. ООО «Компания Холидей Производство» не имело возможности восстановить платежеспособность, т.к. значение коэффициента менее 1.

Поскольку коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициент текущей ликвидности меньше нормального значения это вызвало необходимость расчета коэффициента восстановления платежеспособности.

ООО «Компания Холидей Производство» в процессе осуществления своей деятельности подвержено многочисленным рискам.

Отраслевые риски. Финансовые риски отрасли «Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных» можно оценить как средние.

На приведённых ниже графиках данные отрасли сопоставлены со средними данными по экономике России в целом.

Таблица 2.5 – Рентабельность

Рентабельность	2013	2014	2015
Все отрасли экономики	5,98	5,18	6,62
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных	3,27	1,68	2,24

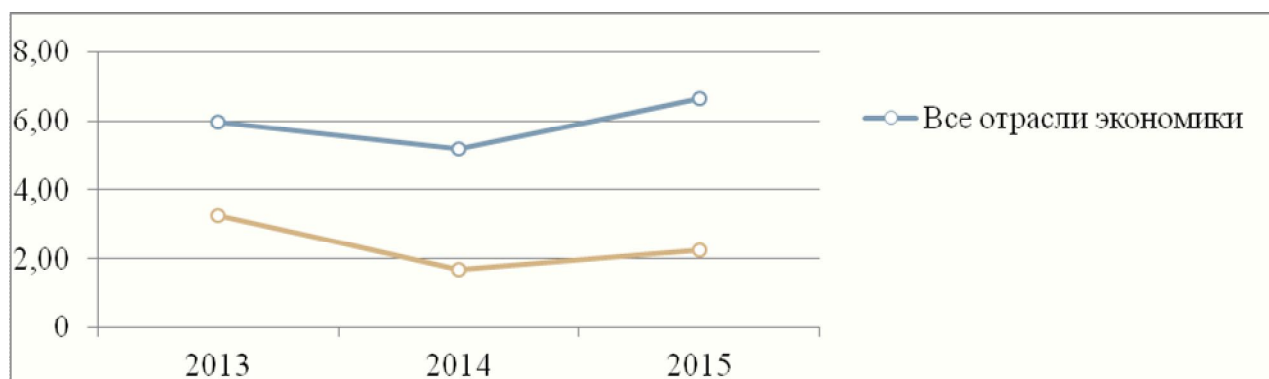


Рисунок 2.2 – Рентабельность прибыли до налогообложения (прибыли отчетного периода)

Таблица 2.6 – Ликвидность

Ликвидность	2013	2014	2015
Все отрасли экономики	1,68	1,50	1,54
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных	1,50	1,42	1,34

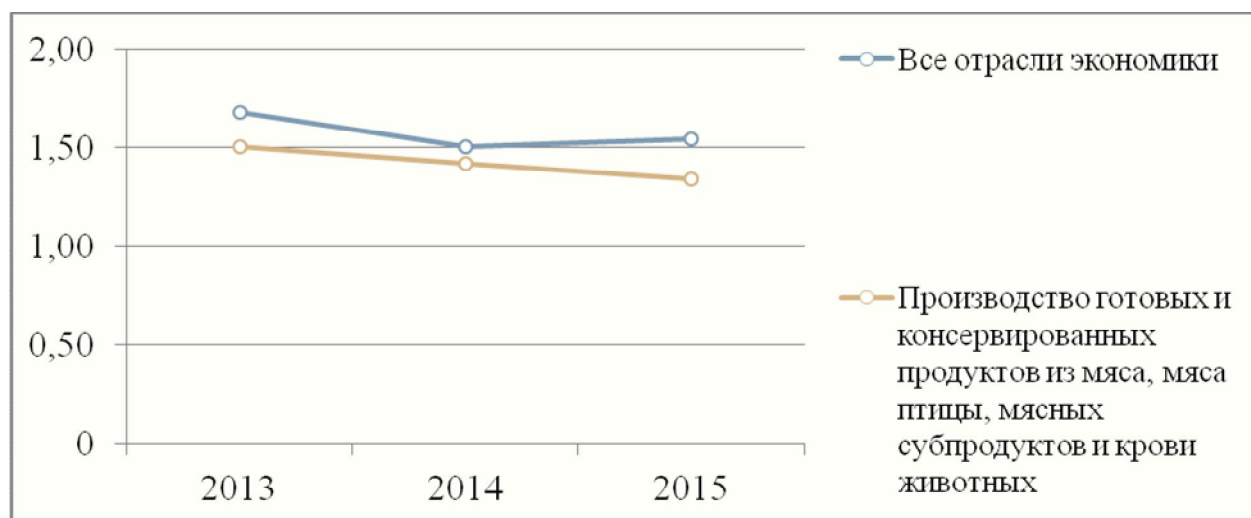


Рисунок 2.3 – Текущая ликвидность (общее покрытие), раз

Таблица 2.7 – Деловая активность

Деловая активность	2013	2014	2015
Все отрасли экономики	74,25	84,14	86,96
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных	52,40	50,44	49,04

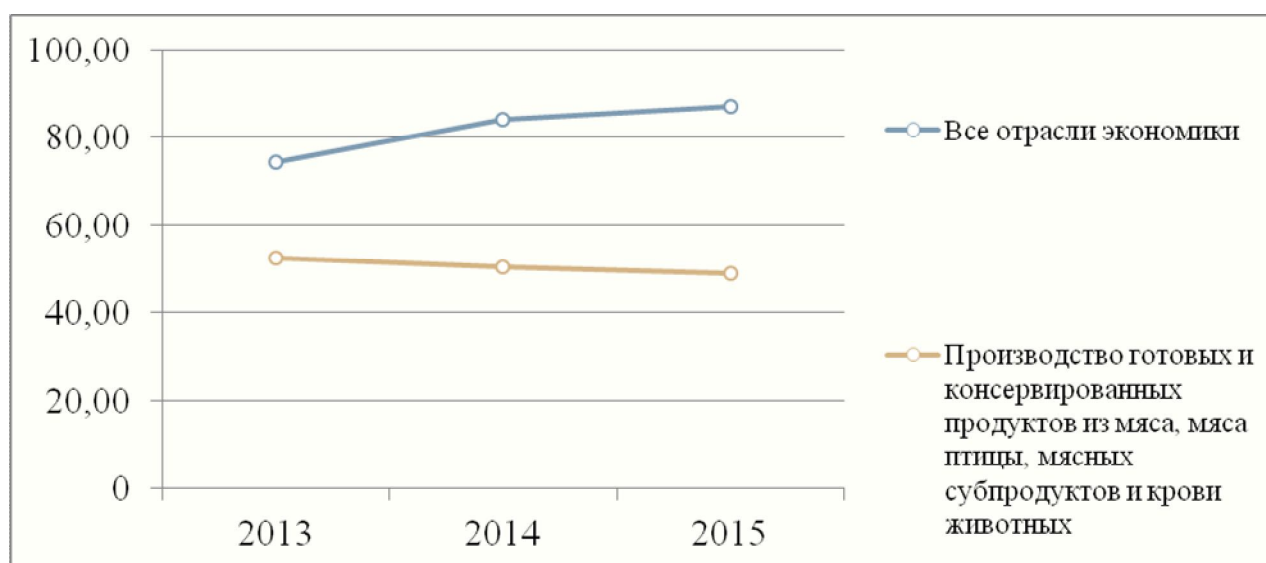


Рисунок 2.4 – Средний срок оборота дебиторской задолженности, сут

Таблица 2.8 – Финансовая устойчивость

Финансовая устойчивость	2013	2014	2015
Все отрасли экономики	36,61	29,51	27,95
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных	32,96	28,21	25,22

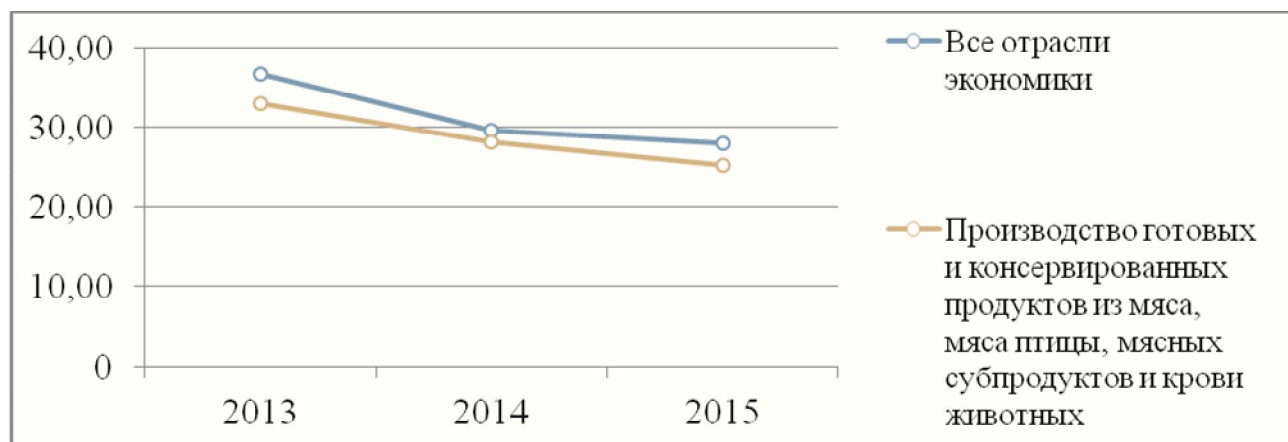


Рисунок 2.5 – Обеспеченность собственными оборотными средствами, %

Таблица 2.9 – Покрытие обязательств

Покрытие обязательств	2013	2014	2015
Все отрасли экономики	5,67	5,28	4,38
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных	5,17	6,54	4,66

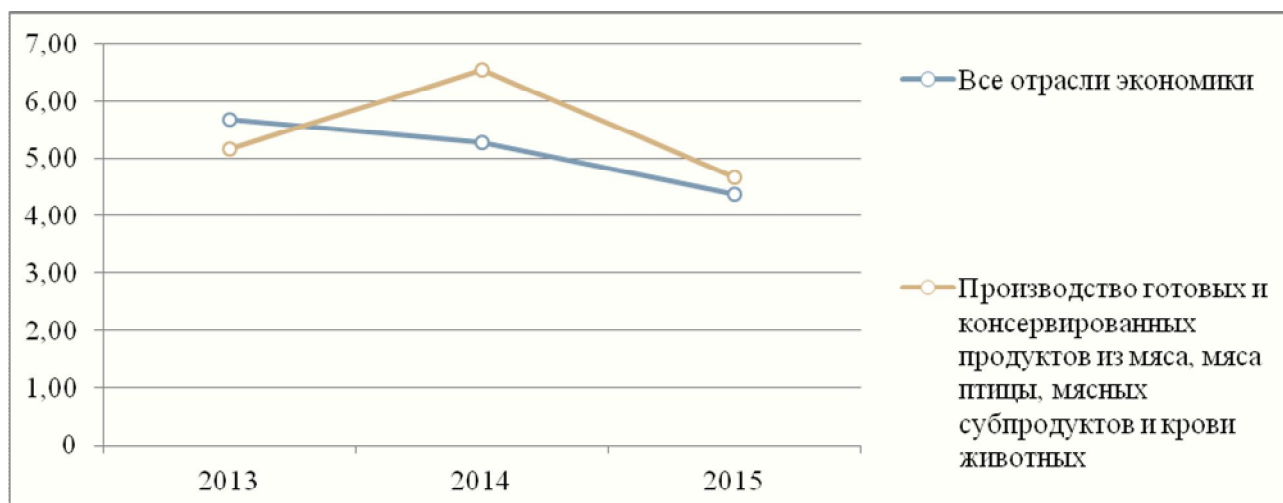


Рисунок 2.6 – Отношение заемных средств к прибыли до налогообложения и уплаты процентов, раз

Отрасль «Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных» относится к числу значимых отраслей российской экономики (по объёмам реализации).

Темпы роста отрасли примерно соответствуют средним по экономике России в целом.

Операционные риски. Предприятие относится к числу наиболее значимых предприятий отрасли «Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных» по объёмам реализации.

Масштаб деятельности является важным фактором оценки благонадёжности предприятия. Крупные предприятия располагают более значительными ресурсами для модернизации и расширения бизнеса. Соответственно, данные предприятия обладают более высокой кредитоспособностью и финансовой устойчивостью.

Доля предприятия в выручке отрасли «Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных» в Сибирском федеральном округе составляет 4.45%.

Доля рынка является важным фактором оценки благонадёжности предприятия. Лидеры рынка, как правило, демонстрируют более высокую устойчивость к неблагоприятным изменениям экономических условий.

Предприятие демонстрирует динамику развития существенно выше темпов роста отрасли «Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных». Срок жизни предприятия – 9 лет.

Предприятие существует больше 5 лет, в Статреестре Росстата присутствует бухгалтерская отчётность за несколько последних периодов, что позволяет дополнительно оценить финансовые риски.

Уставный капитал предприятия составляет 100 010 000 руб. Уставный капитал предприятия имеет достаточный размер. Значительный размер уставного капитала, как правило, характерен для крупных и успешно функционирующих предприятий.

									Лист
									42
изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Вместе с тем, оценивая размер уставного капитала, необходимо учитывать масштабы деятельности предприятия.

Предприятие имеет значительную численность сотрудников. Высокая численность сотрудников, как правило, свидетельствует о значительных масштабах деятельности и длительной истории существования. Многие из таких предприятий являются градообразующими или системообразующими для экономики России.

Прочие деловые риски. Предприятие не находится в реестре недобросовестных поставщиков.

Финансовые риски. Экспресс-оценка, основанная на публичных данных предприятия, показала следующую оценку кредитоспособности:

333 – Недостаточная кредитоспособность. Своевременное выполнение обязательств в значительной степени зависит от благоприятных коммерческих, финансовых и экономических условий , 4 – удовлетворительная кредитоспособность, 44 – Достаточная кредитоспособность.

Таблица 2.10 – Динамика кредитоспособности

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Оценка	333	4	4	44	44	4
Балл	4,4	4,8	5,1	5,9	6,3	4,8

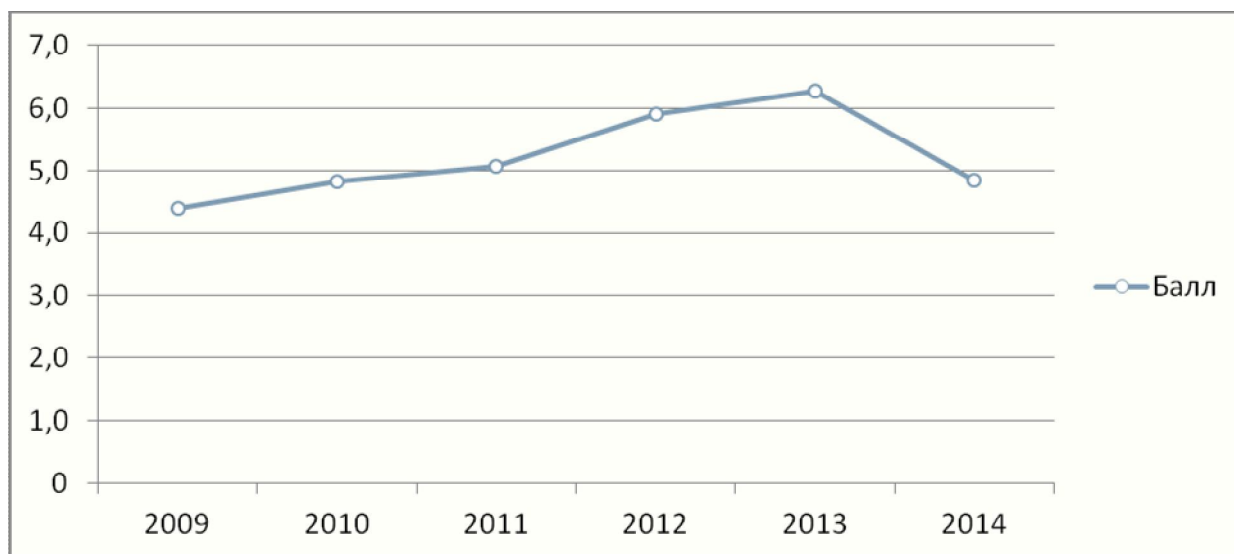


Рисунок 2.7 – Динамика кредитоспособности

Следует обратить внимание на неудовлетворительные значения финансовых коэффициентов, характеризующих:

- ликвидность (Текущая ликвидность (общее покрытие));
- быстрая ликвидность (промежуточное покрытие);
- финансовую устойчивость (Соотношение заемного и собственного капитала, обеспеченность собственными оборотными средствами).

На приведённых ниже графиках данные предприятия сопоставлены со средними данными по отрасли «Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных» по России в целом.

Таблица 2.11 – Рентабельность продаж, %

Рентабельность продаж	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	5,71	6,93	5,07
ООО Компания Холидей Производство	5,37	7,01	3,39

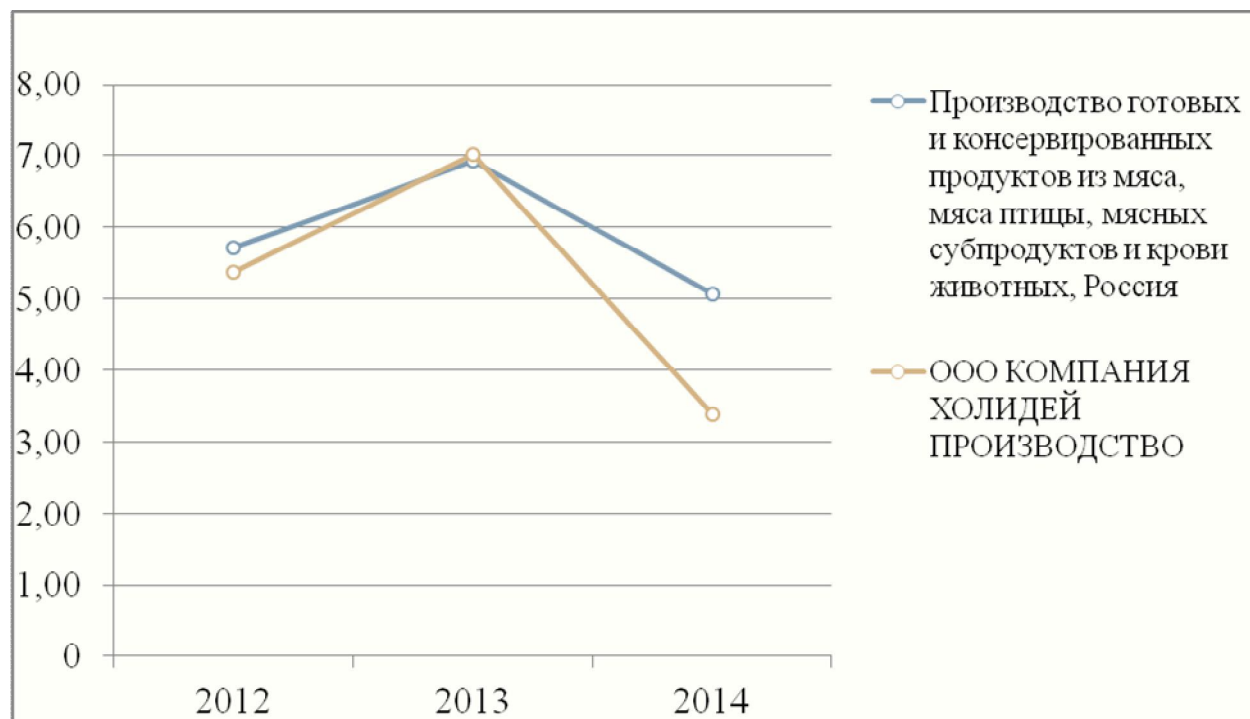


Рисунок 2.8 – Рентабельность продаж, %

Таблица 2.12 – Рентабельность прибыли до налогообложения

(прибыли отчетного периода)

Рентабельность прибыли до налогообложения (прибыли отчетного периода)	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	2,40	3,27	1,68
ООО Компания Холидей Производство	4,41	4,48	0,86



Рисунок 2.9 – Рентабельность прибыли до налогообложения

(прибыли отчетного периода)

Таблица 2.13 – Рентабельность активов

Рентабельность активов	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	4,56	5,93	3,28
ООО Компания Холидей Производство	20,99	16,10	3,45

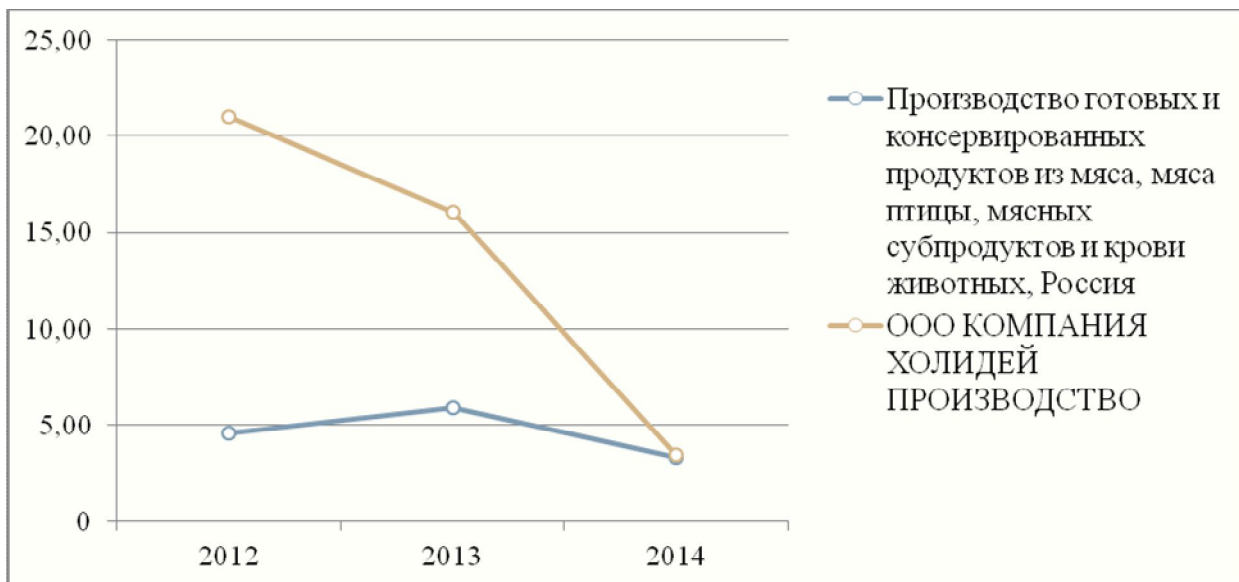


Рисунок 2.10 – Рентабельность активов, %

Таблица 2.14 – Текущая ликвидность

Текущая ликвидность (общее покрытие)	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	1,44	1,50	1,42
ООО Компания Холидей Производство	1,05	1,11	0,76

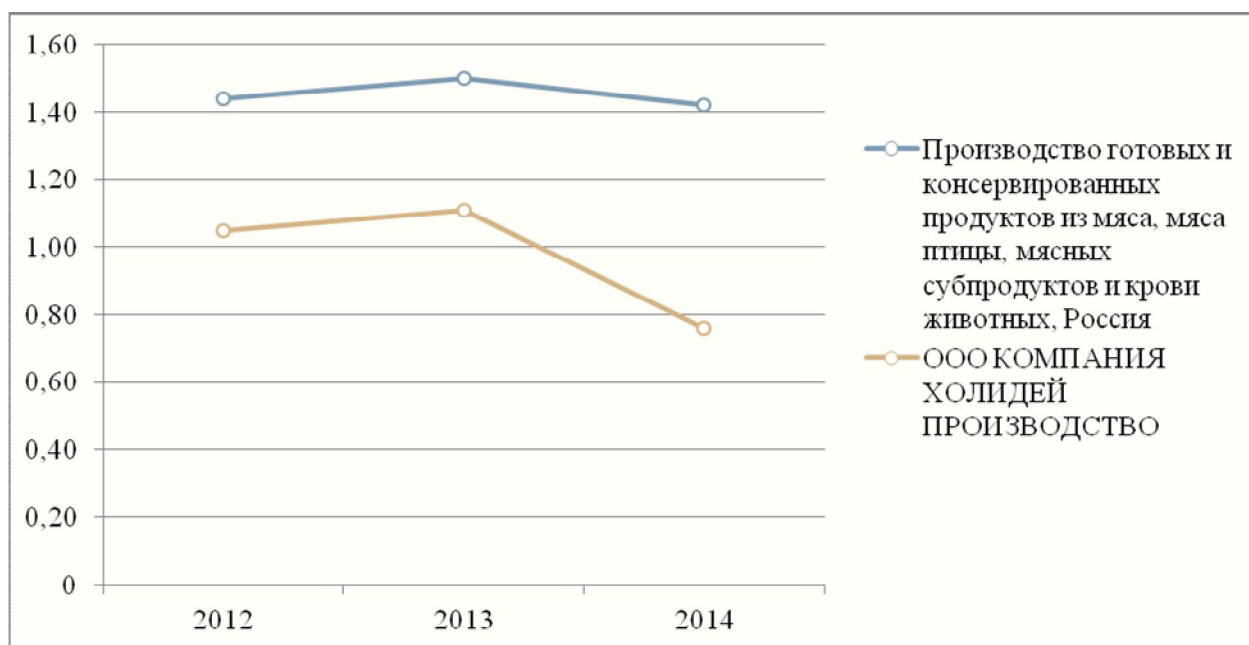


Рисунок 2.11 – Текущая ликвидность

Таблица 2.15 – Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие)

Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие)	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	1,02	1,06	0,99
ООО Компания Холидей Производство	0,78	0,90	0,25

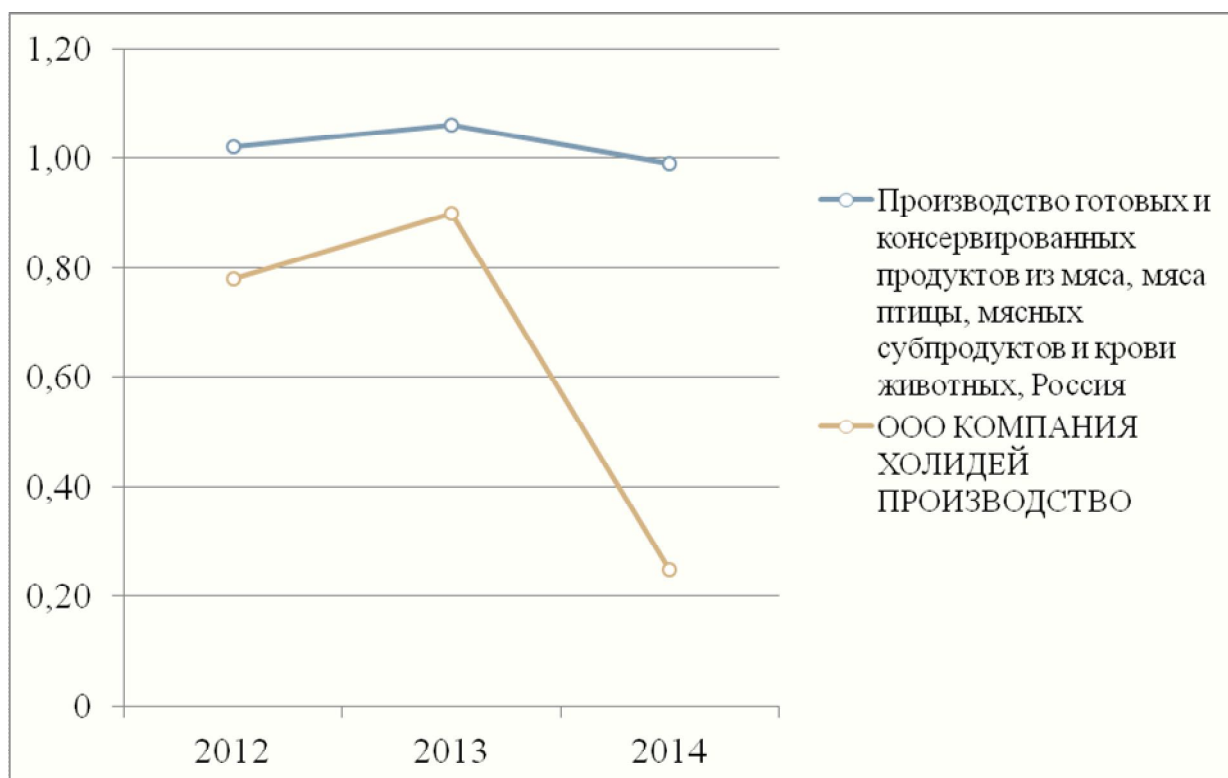


Рисунок 2.12 – Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие)

Таблица 2.16 – Средний срок оборота кредиторской задолженности

Средний срок оборота кредиторской задолженности	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	48,98	57,00	58,90
ООО Компания Холидей Производство	51,27	72,40	45,43

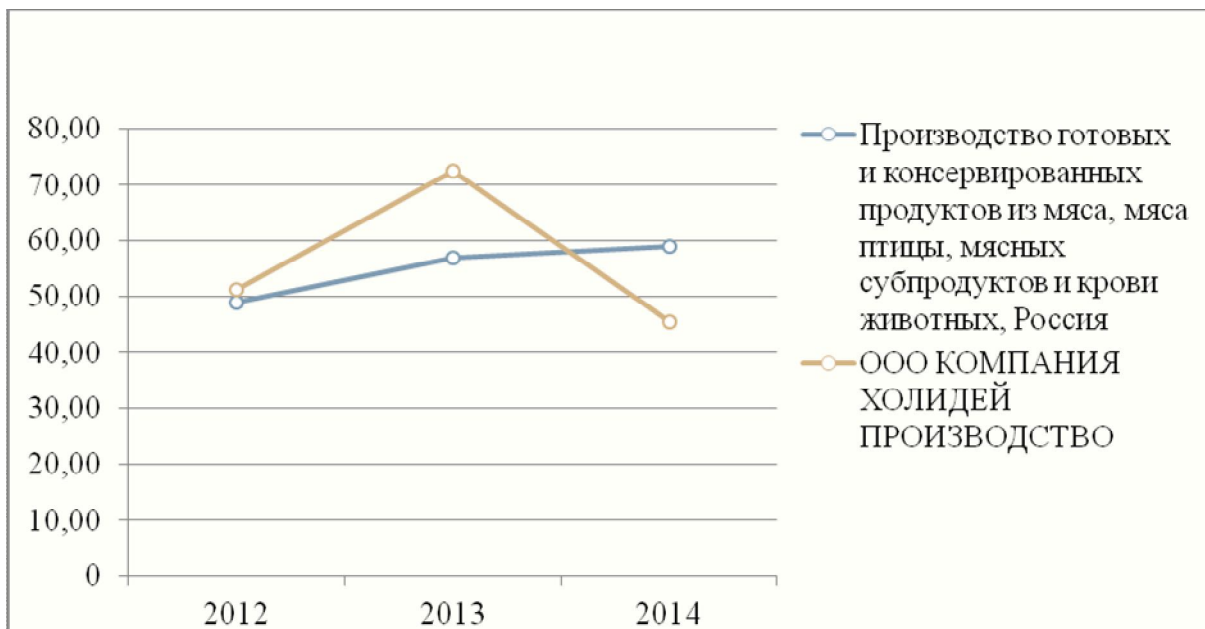


Рисунок 2.13 – Средний срок оборота кредиторской задолженности, сутках

Таблица 2.17 – Средний срок оборота дебиторской задолженности

Средний срок оборота дебиторской задолженности	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	50,23	52,40	50,44
ООО Компания Холидей Производство	41,35	60,87	18,72

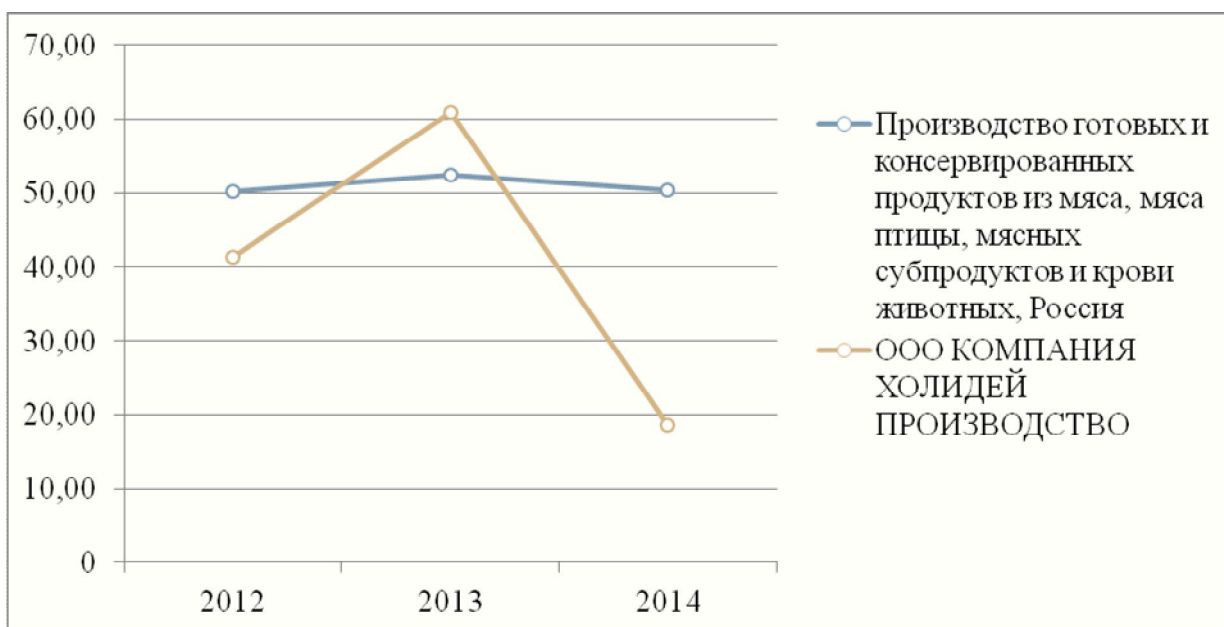


Рисунок 2.14 – Средний срок оборота дебиторской задолженности, сутках

Таблица 2.18 – Средний срок оборота запасов

Средний срок оборота запасов	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	40,25	45,42	42,18
ООО Компания Холидей Производство	20,30	20,59	51,61

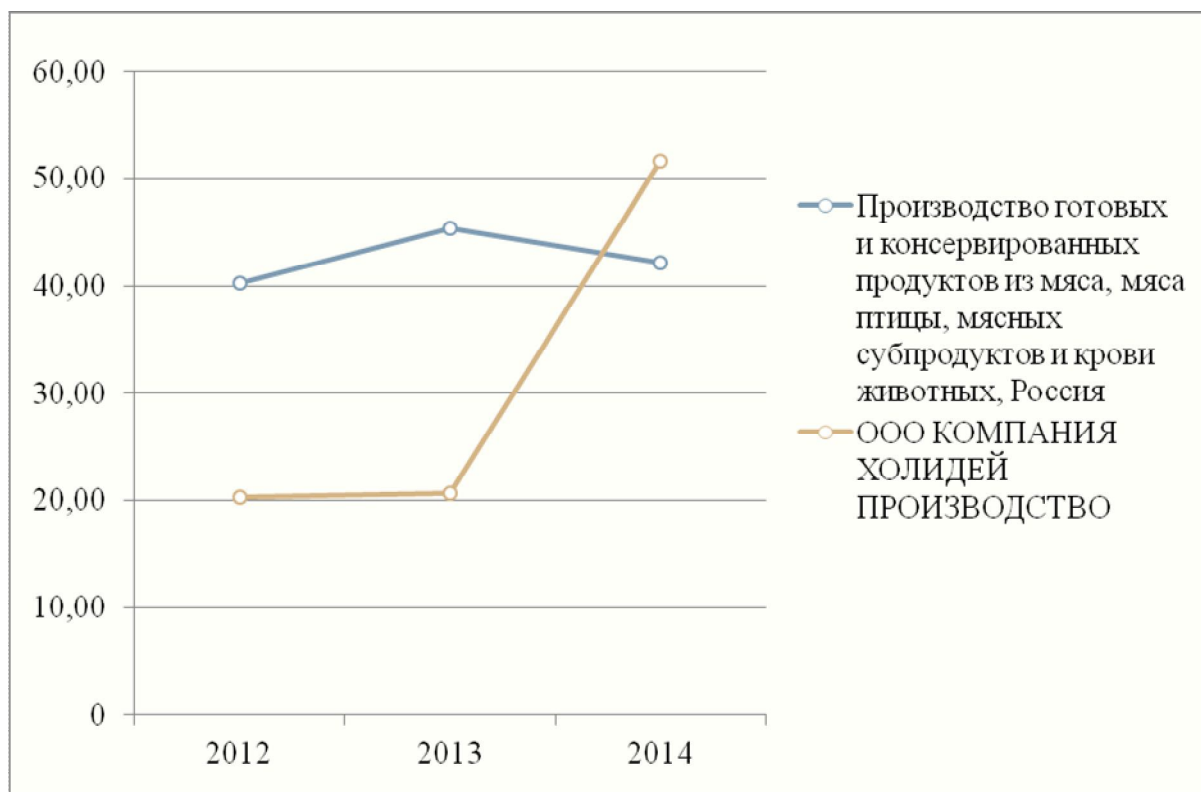


Рисунок 2.15 – Средний срок оборота запасов

Таблица 2.19 – Обеспеченность собственными оборотными средствами

Обеспеченность собственными оборотными средствами	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	29,52	32,96	28,21
ООО Компания Холидей Производство	4,75	9,59	-32,36

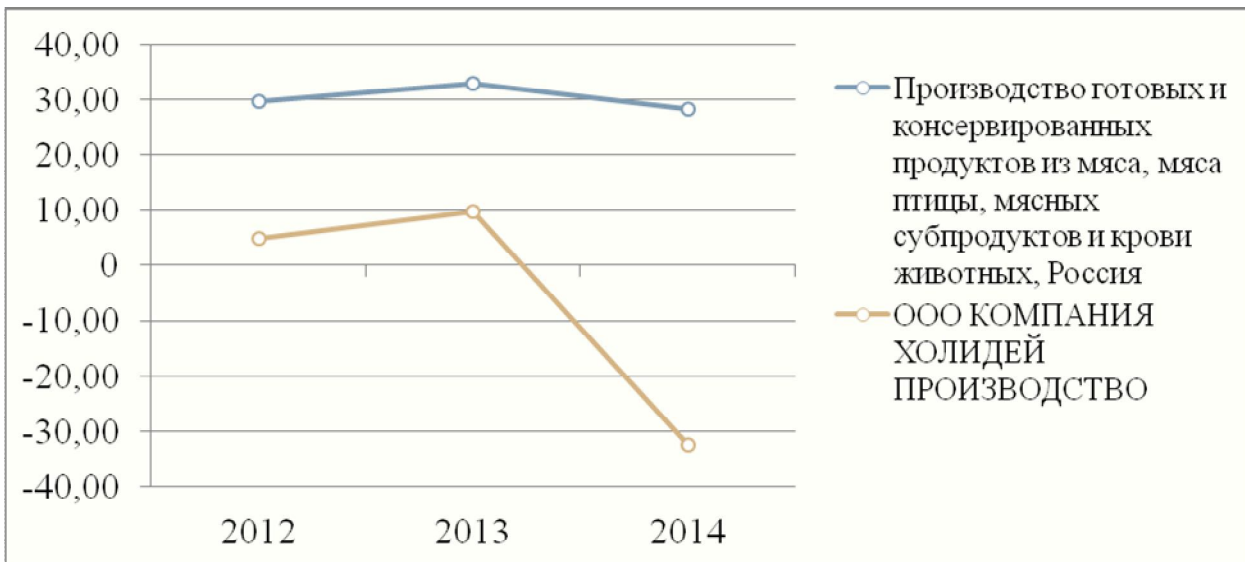


Рисунок 2.16 – Обеспеченность собственными оборотными средствами

Таблица 2.20 – Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах

Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	41,25	35,32	30,74
ООО Компания Холидей Производство	18,90	13,27	48,17

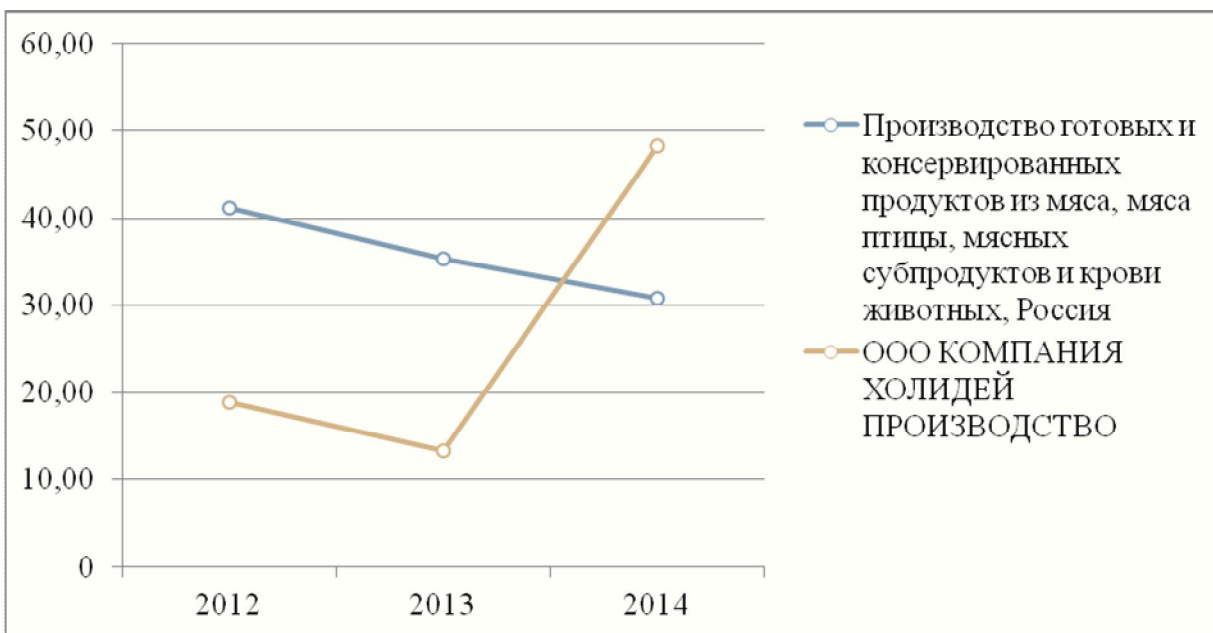


Рисунок 2.17 – Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах

Таблица 2.21 – Соотношение заемного и собственного капитала

Соотношение заемного и собственного капитала	2012	2013	2014
Производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных, Россия	3,02	2,83	2,52
ООО Компания Холидей Производство	4,78	3,81	46,11

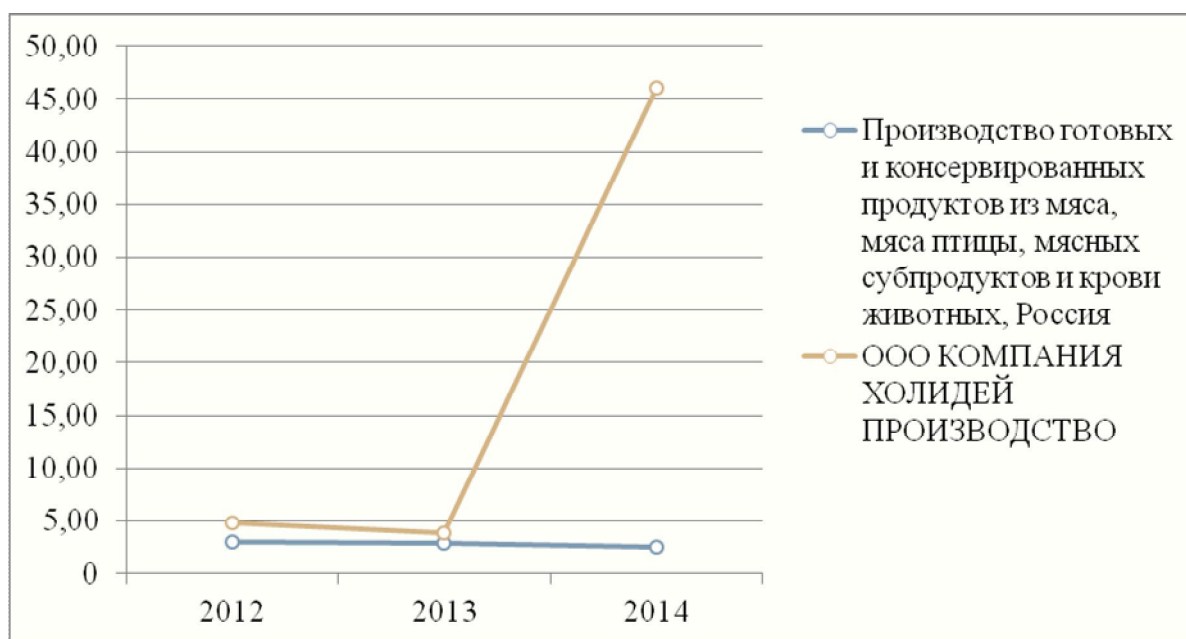


Рисунок 2.18 – Соотношение заемного и собственного капитала

2.5 Рынки сбыта продукции

В управлении ГК «Холидей» 492 магазина находящихся в Алтайском и Красноярском краях, Кемеровской, Новосибирской, Омской, Томской и Тюменской областях, Республике Алтай.

Реализацию и изготовление своей продукции ООО «Компания Холидей Производство» осуществляет в магазинах генеральной компании «Холидей», таких как супермаркет «Кора», «Холидей Классик», «СуперСтор», «Народная Палата» и «Палата».

Ниже представлены торговые точки в которых происходит реализация продукции.

Таблица 2.22 – Рынки сбыта в городе Кемерово

№ п/п	Торговые точки	Местонахождение торговой точки
1	Фабрика Кухня	40лет Октября, 23
2	Палата 1 ТЦ «Я»	Пр. Кузнецкий, 33
3	Народная Палата	Ул. Тухачевского, 58
4	Палата ТЦ «Лапландия»	Пр. Октябрьский, 34
5	Променед 3 Суперстор	Пр. Ленина, 59а
6	Супермаркет Кора – 1	Пр. Ленина, 116
7	Супермаркет Кора – 10	Ул. Марковцева, 20
8	Супермаркет Кора – 2	Пр. Ленина, 90/1
9	Супермаркет Кора – 5	Пр. молодежный, 2
10	Супермаркет Кора – 6	Б-р Строителей, 42
11	Супермаркет Холидей – 6	Ул. Свободы, 12
12	Фабрика Кухня	Ул. Терешковой, 30
13	Универсам Кора – 1	Б-р Строителей, 28
14	Универсам Кора – 19	Ул. Дружбы, 35
15	Универсам Кора – 2	Пр. Ленина, 64
16	Универсам Кора – 6	Пр. Химиков, 39
17	Универсам Кора – 7	Ул. Сибиряков – Гвардейцев, 18а
18	Универсам Кора	Ул. Леонова, 10
19	Фабрика Кухня	Пр. Октябрьский, 68

Таблица 2.23 – Рынки сбыта в городе Новосибирске

№ п/п	Торговые точки	Местонахождение торговой точки
1	Фабрика Кухня	Пр. Дзержинского, 2/2
2	Фабрика Кухня	Гусинобродское шоссе, 20
3	Суперстор	Пр. Дзержинского, 2/2
4	Фабрика Кухня	Ул. Троллейная, 130а
5	Фабрика Кухня	Пл. Карла Маркса, 2

Таблица 2.24 – Рынки сбыта в городе Омске

№ п/п	Торговые точки	Местонахождение торговой точки
1	Фабрика Кухня	Ул. 10 лет Октября, 109
2	Фабрика Кухня	Ул. 70 лет Октября, 19
3	Фабрика Кухня	Ул. Крупской, 8/1
4	Фабрика Кухня	Ул. Лукашевича, 10 корп.В
5	Фабрика Кухня	Ул. Лукашевича, 14/4

Таблица 2.25 – Рынки сбыта в городе Томске

№ п/п	Торговые точки	Местонахождение торговой точки
1	Фабрика Кухня	Ул. Герцена, 61/1
2	Фабрика Кухня	Пр. Комсомольский, 46
3	Фабрика Кухня	Ул. Красноармейская, 44
4	Фабрика Кухня	Ул. Пушкина, 63 стр.6

Таблица 2.25 – Рынки сбыта в городе Новокузнецке

№ п/п	Торговые точки	Местонахождение торговой точки
1	Фабрика Кухня	Пр. Бардина, 26 корп.1
2	Палата – 11	Ул. Зорге, 17
3	Супермаркет Кора – 8	Ул. Транспортная , 49г
4	Супермаркет Кора – 9	Пр. Архитекторов, 14а
5	Суперстор	Ул. Кирова, 55
6	Универсам Кора – 14	Пр. Шахтеров, 19а
7	Универсам Кора – 14	Пр. Шахтеров, 19а
8	Универсам Кора – 8	Ул. Тореза, 95
9	Фабрика Кухня	Ул. Орджоникидзе, 28а

Таблица 2.27 – Рынки сбыта продукции в других городах Кемеровской области

№ п/п	Торговые точки	Местонахождение торговой точки	Город
1	Универсам Кора-10	Ул. Октябрьская,33а	Белово
2	Палата – 8	Ул. Чкалова,11	Белово
3	Супермаркет Кора – 3	Пр. Шахтеров, 2а	Березовский
4	Фабрика Кухня	Ул. Шевцова, 61	Барчатский
5	Универсам Кора – 4	Ул. Кирова,52	Ленинск-Кузнецк
6	Фабрика Кухня	Ул. Телефонная, 13	Ленинск-Кузнецк
7	Материальный склад	Ул. Ефимова, 10	Осинники
8	Материальный склад	Ул. Советская, 5	Осинники
9	Палата – 5	Ул. Ноградская,22	Прокопьевск
10	Фабрика Кухня	Пр. Строителей, 6	Прокопьевск
11	Универсам Кора-17	10 микрорайон, 48	Прокопьевск
12	Фабрика Кухня	Ул. Космонавтов, 88	Полысаево
13	Фабрика Кухня	Пр. Космонавтов, 6в	Барнаул
14	Фабрика Кухня	Ул. Р. Люксембург, 64	Гурьевск
15	Фабрика Кухня	Пр. Строителей, 22	Заринск
16	Палата -10	Ул. Ленина, 13	Анжеро – Суд- женск
17	Палата -6	Ул. Ленина, 90	Мариинск
18	Супермаркет Кора – 4	Ул. Мира, 4а	Киселевск
19	Универсам Кора – 16	Ул. Студенческая, 8	Киселевск
20	Фабрика Кухня	Ул. Ленина, 45	Тисуль
21	Фабрика Кухня	Ул. Юности, 11	Междуреченск
22	Палата – 12	Ул. Горького, 14	Междуреченск

2.6 Внешняя среда компании

Внешняя среда организации включает такие элементы как потребители, поставщики и конкуренты. Поставщики осуществляют поставки материалов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы. Поставщики - очень сильный фактор. От качества поставщиков зависит жизнеспособность организации.

Потребителями являются граждане всех возрастных групп и материальной обеспеченности имеющие цели приобретения продуктов питания.

Конкуренты это один из внешних факторов, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство организации четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, то долго на рынке товаров или услуг не просуществуешь.

Ниже представлены поставщики и конкуренты компании.

2.6.1 Поставщики продукции ООО «Компания Холидей Производство»

Таблица 2.28 – Поставщики продукции

Наименование поставщика	Кол - во поставок в неделю	Наименование поставщика	Кол - во поставок в неделю
1	2	3	4
ООО Алемар - Трейд	3	ООО Пек – Кон	1
ООО Алитет - Н	1	ООО Пекарьтрейд	1
ООО АЛДИ	1	ООО ПИРС	3
ООО Ариадна	3	ООО Гранд Пак	2
ООО Астронотус	1	ООО Раздолье	2
ООО Балатон и К	1	ООО Регион Упак ТД	1
ООО БАСС ТК	1	ООО РегионИмпорт	1
ЗАО Борнео ТД	1	ООО Партнер	1
ООО Бригантина	1	Сахарная Компания Кузбасса	1
ООО Бумажная упаковка	1	ИП Семкин В. В	1
ООО Восток - Запад	1	ООО Селяна	3
ООО Вертикаль	2	ООО Сервисторг	1
ООО Вишера Плюс	1	ООО Пек – Кон	1
ЗАО Восход - Бейкер	1	ООО Пекарьтрейд	1
ГБШ ФК	1	ОООЯгодМаркет	3
ООО Гормолзавод	6	ООО Птицефабрика Инская	2
ООО ГрандПак	1	ООО Раздолье	2
ООО Дорада	1	ООО Регион Упак ТД	1
ООО Диас	1	ООО РегионИмпорт	1
ООО Джекфрукт	1	ООО РЫБНАЯ КОМПАНИЯ	1
ООО Емельяновский ТК	3	Сахарная Компания Кузбасса	1
ООО Звезда	1	ООО Сибирская традиция	3
ИП КАРЕВ А. Н.	1	АО СОЮЗСНАБ	1

Продолжение таблицы 2.28

1	2	3	4
ООО Кем Торг	3	ООО Совинк	3
ООО КемПК	1	ИП СОЛОЯН К. А.	3
ИП Крестьянское хозяйство Волкова	3	ООО СМС	1
ООО Компания Альф	3	ООО Стиль Плюс	2
ООО Метро Кэш энд Керри	2	ООО Стиль Продукт	2
ООО МИР ОВОЩЕЙ	3	ООО СТ - Сибирь	1
ООО Мясной вкус	1	ООО Стэди Логистик групп	1
ООО Налимов К. П.	2	ООО СК – Агро	2
ООО Натуральное молоко	6	ООО Сибирская традиция	3
ООО НСК ТД	1	АО СОЮЗСНАБ	1
ООО Новоком	1	ООО Совинк	3
ООО Партнер	1	ИП СОЛОЯН К. А.	3
Спецобъединение – К	1	ООО Хороший день	1
ООО Терем ТК	1	ОАО Хладокомбинат Кемеровский	2
ООО Трапеза Торговая Компания	1	ООО Юнивест - Кемерово	2
ООО ТрейдКомфорт – Сибирь	1	ООО ЯгодМаркет	1
ООО ТРИЭР – СИБИРЬ	1	ООО Фактория	1
ООО ТРИАНОН ТД	1	ООО ФЛОРИН ТК	1
ООО Тодос	1	ООО Фрукты и Овощи	3
ООО ТФК – Кемерово	1	ООО УПАКЦЕНТР	1
ООО Упаковочные материалы	1	ТК - УпакТорг	1

2.6.2 Конкуренты ООО «Компания Холидей Производство»

Конкурентами компании являются торговые точки, предоставляющие услуги жарки кур - гриль и производство хлебобулочных и кондитерских изделий.

Основные существующие и предполагаемые конкуренты эмитента приведены ниже:

ЛОКАЛЬНЫЕ СЕТИ

Новосибирская область

1. Сибирский Гигант

Торговый Холдинг «Сибирский Гигант» - Новосибирская сеть продовольственных супермаркетов и оптово-розничных торговых центров, основанная в 1996 году.

2. «Квартал»

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					56

Группа «Квартал» развивает продуктовую сеть магазинов в Новосибирской и Кемеровской областях (супермаркеты «Квартал» и «магазины у дома» «Мини-квартал») и Москве (магазины «Марка»). На текущий момент сеть включает порядка 100 магазинов.

Кроме того, Группа «Квартал» развивает сеть магазинов по торговле алкоголем «Крепость».

3. «Быстроном»

Сеть "Быстроном" ведет розничную и мелкооптовую торговлю продуктами питания и сопутствующими товарами по принципу самообслуживания. Магазины сети работают в форматах "супермаркет", "cash& carry".

В настоящее время магазины под торговой маркой "Быстроном" работают в нескольких городах Сибири. Наибольшее количество магазинов сети находится в Новосибирске - 9 магазинов. Также в Бердске работает 1 магазин под ко-брендом "Сантимо".

Алтайский край «Мария Ра»

Продовольственная розничная сетей "Мария-Ра" основана в 1993 году в г.Барнаул. В настоящее время сеть «Мария-Ра» включает 124 магазина, работающих в 15 городах в 5 регионах Западной Сибири: Алтайский край, Республика Алтай, Новосибирская область, Кемеровская область, Томск

Магазины сети ближе всего к формату "магазин у дома", однако в сеть входят как магазины самообслуживания, так и традиционные торговые точки с прилавочной торговлей.

Томская область «Лама»

Группа компаний «ЛАМА» работает на томском рынке с 1993 года. Розничная торговая сеть Группы компаний «ЛАМА» развивается в трех основных форматах - гипермаркет, супермаркет и универсам. В сеть входят 3 гипермаркета «ФУД-Сити», 9 супермаркетов сети «Лама» и 21 универсам «Абрикос»

Омская область «Наш магазин» На сегодняшний день торговая сеть включает 32 магазин в г. Омск: 25 супермаркета "Наш магазин" и 7 магазинов у дома "Репка"

										Лист
										57
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Группа международных и федеральных ритейлеров: «Ашан», «Лента», «О'КЕЙ», Metro, «Магнит» и др. Конкуренты ООО «Астор», ООО «Формат» (магазины, работающие под брендом Еда, Поворот, Наш магазин, Репка), ЗАО «Тандер» (сеть супермаркетов Магнит), ООО «Лента», ООО «Геомарт-Ритейл», ООО «Ашан-Омск», ООО «ТК Альварт».

Кемеровская область

1. ЗАО "Система Чибис" основана в 1992 году, и работает в системе розничной торговли продуктами питания на рынке Кемеровской области (Кузбасса). На сегодняшний день магазины сети находятся в 30 городах и пгт. Кемеровской области.

2. «Светофор» — это сеть магазинов с широким ассортиментом, с минимальными аскетичными затратами на оформление торгового зала, упрощенной выкладкой товара и, как следствие, более низкими ценами.

Перечень факторов конкурентоспособности эмитента с описанием степени их влияния на конкурентоспособность производимой продукции (работ, услуг).

1. Продуманная и обоснованная география размещения магазинов.

Грамотное расположение магазинов и географическая диверсификация оказывают существенное влияние на посещаемость торговой сети и как следствие, на товарооборот и прибыльность Компании.

2. Сбалансированная закупочная, ценовая и ассортиментная политика.

Данный фактор имеет значимое влияние на лояльность покупателей.

3. Высокий общий уровень лояльности покупателей.

Высокая лояльность покупателей, достигнутая благодаря влиянию первых двух факторов, существенно влияет на финансовый рост Компании и ее конкурентоспособность.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		58

3 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «КОМПАНИЯ ХОЛИДЕЙ ПРОИЗВОДСТВО» И ПУТИ ЕЕ УЛУЧШЕНИЯ

3.1 Цель, задачи и орудие исследования

Цель данного исследования состоит в изучении существующей системы мотивации работников компании, и разработке эффективных рекомендаций для ее совершенствования. Объектом исследования является филиал розничной торговли и производства ООО «Компания Холидей Производство» супермаркет «Кора – 2», расположенный по адресу: г. Кемерово Проспект Ленина 90/1.

Задачи исследования:

- разработать анкетный вопросник для работников;
- опросить работников и выявить их мнения относительно сложившейся системы мотивации;
- проанализировать результаты анкетирования;
- сформулировать направления по совершенствованию мотивации персонала;
- разработать конкретные рекомендации для повышения эффективности существующей системы мотивации.

Орудием исследования мотивации труда работников является анкета, представленная в Приложении А, которая состоит из 8 вопросов. В анкете, предложенной респондентам, задавались вопросы, касающиеся различных аспектов их работы и мотивации труда. Среди них были вопросы:

- демографические;
- чем является для рабочих работа;
- довольны ли они мотивацией на предприятии;
- причины по которым работники остаются на предприятии;
- причины по которым работники увольняются с предприятия;
- что могло бы лучше мотивировать их к более эффективной работе;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		59

- при поиске работы, какую бы они выбрали.

Вопросы носили как открытый, так и закрытый характер. В опросе приняло участие 33 работника Супермаркета «Кора - 2», занимающих различные должности: администраторы, старшие кассиры, продавцы – консультанты, работники торгового зала, операторы, приемщики, кассиры.

3.2 Нормативные документы, регламентирующие систему мотивации труда работников в компании

Основным документом, регламентирующим систему мотивации работников в ООО «Компании Холидей Производство» является «Положение о премировании». Согласно данному положению ежемесячная премия для рабочих начисляется при соблюдении следующих условий:

- 1) отсутствие у сотрудника дисциплинарных взысканий в текущем месяце, оформленных надлежащим образом;
- 2) завершение у сотрудника периода адаптации согласно Положению об адаптации персонала (закрытая Программа введения в должность);
- 3) соответствие сотрудника занимаемой должности по результатам Деловой оценки (для сотрудников, прошедших Деловую оценку);
- 4) выполнение критериев и условий, утвержденных Генеральным директором Организации в локальных нормативных актах, изданных в соответствии с Положением о премировании

Таблица 3.1 - Лист оценки деятельности сотрудников

Основной критерий	Количество нарушений	Вес критерия, к	Итоговый % ежемесячной премии
- Соблюдение должностной инструкции; - выполнение должностных обязанностей, соблюдение ПВТР и других внутренних локальных нормативных актов; - регламентирующих деятельность сотрудника	0	1	33,33
	1	0,9	30,00
	2	0,8	26,66
	3	0,6	23,33
	4	0,4	20,00
	5 и более	0	10,09

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					60

Для административного состава, такого как директор, администратор магазина, оператор, старший оператор начисление премии проходит по нескольким критериям:

1) отсутствие у сотрудника дисциплинарных взысканий в текущем месяце, оформленных надлежащим образом по таблице 3.1;

2) определяется по фактическому значению товарооборота магазина;

3) согласно нормативам по товарным потерям для магазинов, закрепленный утвержденным внутренним локальным нормативным актом;

4) соблюдение должностной инструкции, в том числе по итогам проверок деятельности магазина.

Таблица 3.2 – Лист оценки деятельности административного персонала

№ п/п	Основной критерий	Показатель	Вес критерия, k
1	Выполнение плана товарооборота магазина с учетом НДС (в руб.)	$\geq 99\%$	0,6
		$\geq 97\% - <99\%$	0,5
		$\geq 95\% - <97\%$	0,4
		$\geq 93\% - <95\%$	0,3
		$\geq 90\% - <93\%$	0,2
		$<90\%$	0,1
2	Выполнение норматива по «Товарным потерям» магазина	$F \leq N$	0,4
		$N + 5\% \leq F > N$	0,3

		$N + 10\% \leq F < N + 5\%$	0,2
		$F > N + 10\%$	0,1

Где F – фактическое значение процентного соотношения товарных потерь к товарообороту магазина в отчетный период;

N – норматив, закрепленный утвержденным внутренним локальным нормативным актом.

3.3 Результаты исследования трудовой мотивации работников

ООО «Компания Холидей Производство»

Общие сведения о респондентах. Среди участников опроса представлены женщины и мужчины (с наибольшим преобладанием женщин - 91%) и лишь 9% - мужчины представлено в таблице 3.3.

Среди участников опроса преобладали люди наиболее активного трудоспособного возраста - от 30 до 59 лет (рисунок 3.1).

Таблица 3.3 – Возрастной состав участников опроса

Возраст опрошенных, лет	Процент по группе
20 – 24	3%
25 – 29	9%
30 - 39	43%
40 – 49	18%
50 - 59	27%
Итого	100

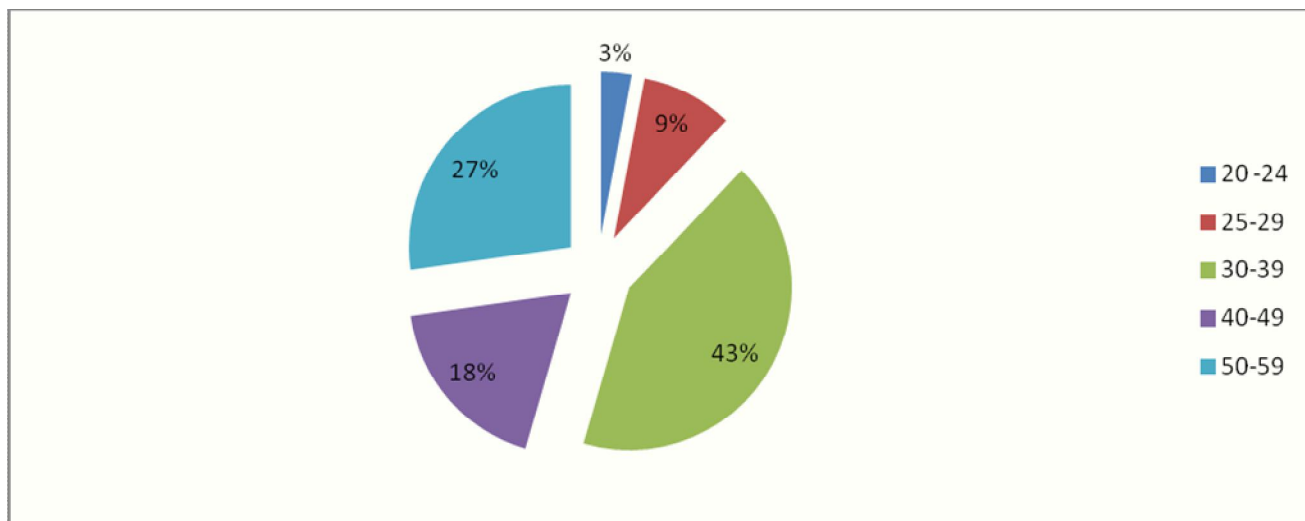


Рисунок 3.1 – Возрастной состав участников

Для наибольшего числа опрошенных работа является источником получения средств к существованию, что показывают результаты анкетирования, представленные на рисунке 3.2.

19 человек из 33 опрошенных указали на этот вариант ответа. На самом деле уровень оплаты труда в ООО «Компания Холидей Производство» значительно ниже, чем в среднем по Кемеровской области (рисунок 3.3).

Тем не менее, работники согласны работать и за такое вознаграждение, причем график работы нестандартный, так как:

- в организации есть гарантированность работы;
- официальный соцпакет;
- для работников из отдаленных населенных пунктов работает наемный автотранспорт, который привозит и отвозит до работы;
- в ночное время суток работников развозит такси по домам.

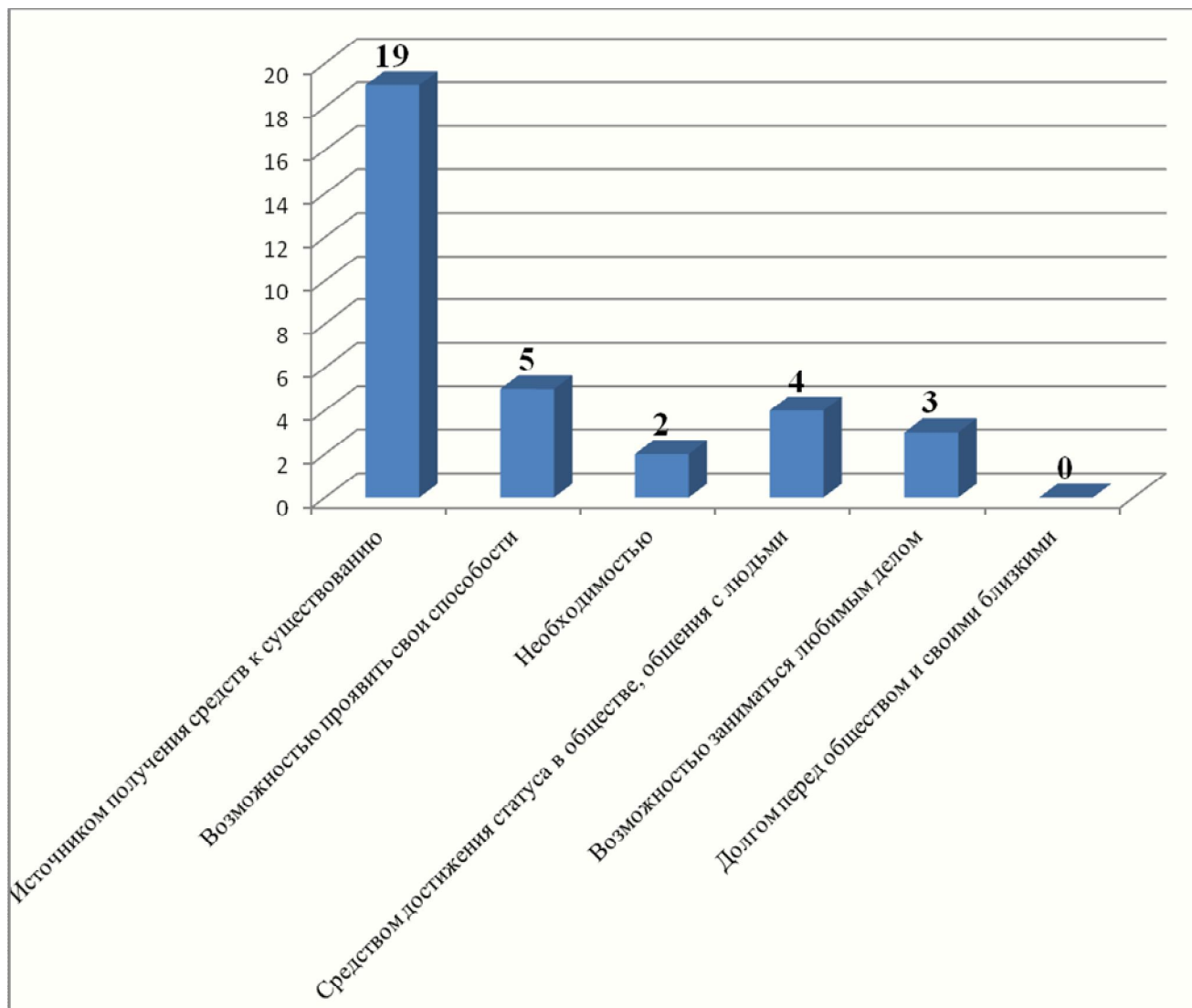


Рисунок 3.2 – Ответы на вопрос «Чем для вас является ваша работа?» (чел.)

Таким образом, целый ряд других механизмов задерживают персонал в компании.

79% рабочих довольны мотивационной программой, а 18% затрудняются ответить и только 3% высказали твердое недовольство сложившейся системой мотивации.

Практически 79% респондентов указали, что увеличение заработной платы могло бы лучше мотивировать их к более эффективной работе. Что представлено на рисунке 3.5 ниже.

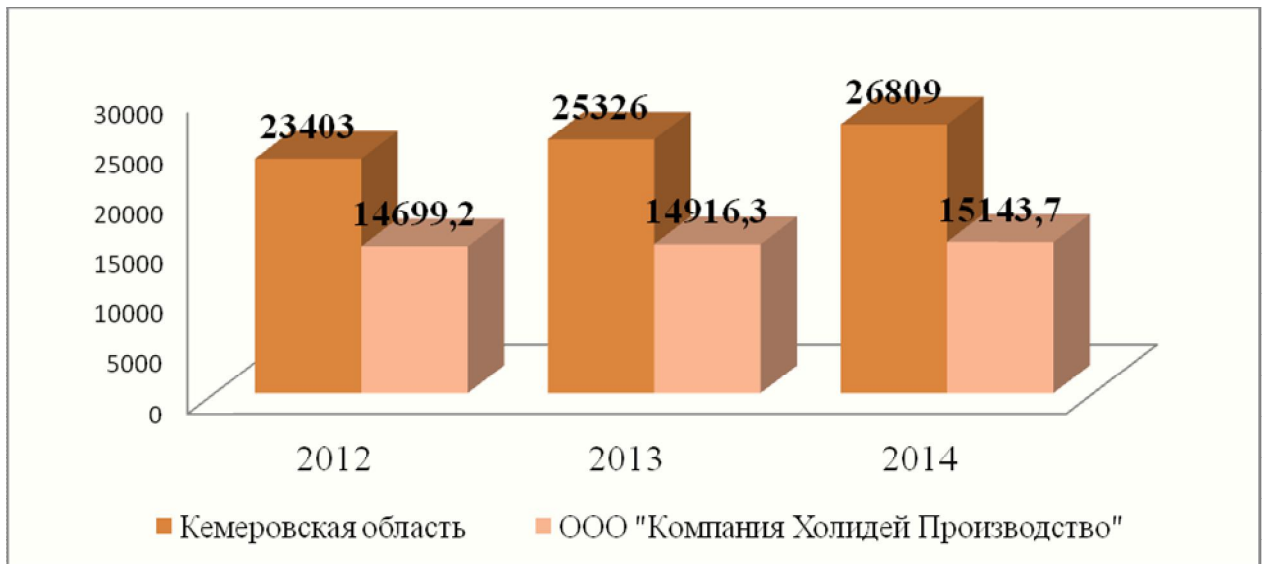


Рисунок 3.3 – Динамика среднемесячной заработной платы в компании (руб.)

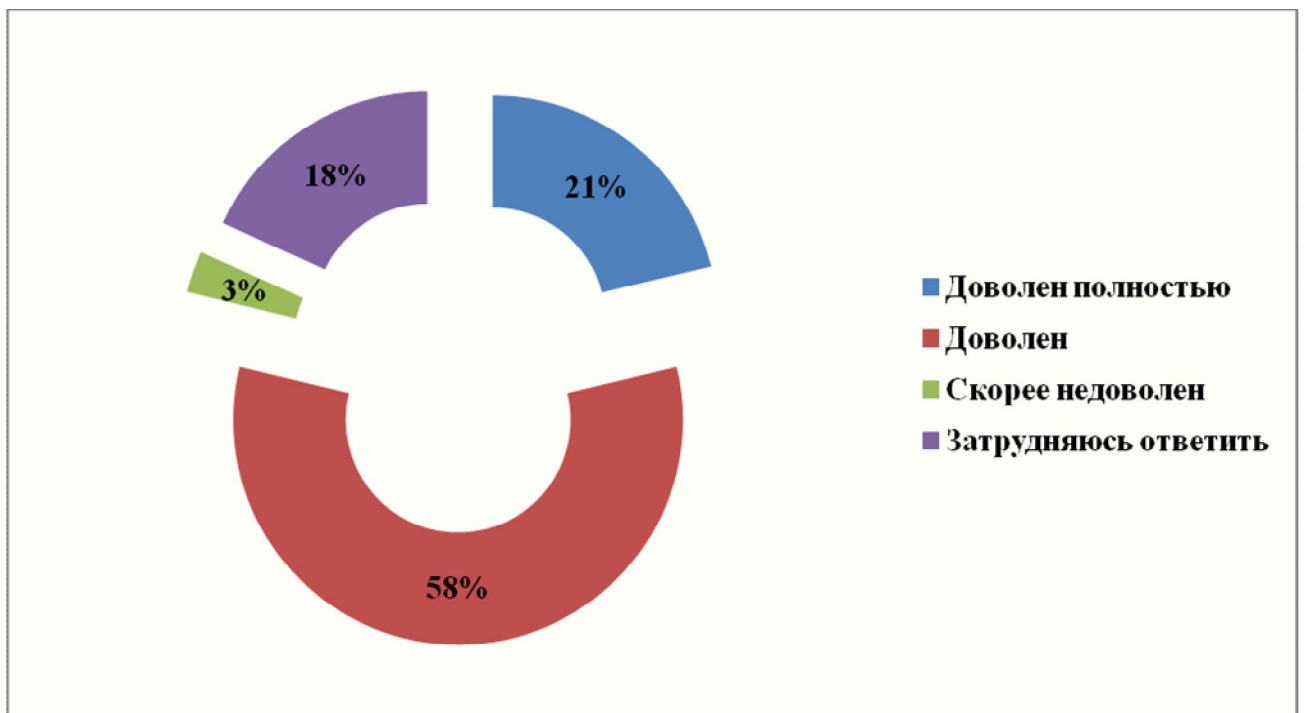


Рисунок 3.4 – Ответы на вопрос, «В какой степени вы довольны мотивационной программой организации, где вы работаете?»

При поиске новой работы 58% опрошенных будут выбирать более высокооплачиваемую работу, 21% не могут представить, что уйдут с этой работы, 12% выберут наиболее самостоятельную и независимую работу, и 9% наиболее интересную и творческую работу. Ниже представлена диаграмма по этому вопросу на рисунке 3.6;

Основные причины их—за которых, сотрудники остаются на предприятии это гарантированность работы, уверенность в надежности предприятия, условия труда, указаны на рисунке 3.6;

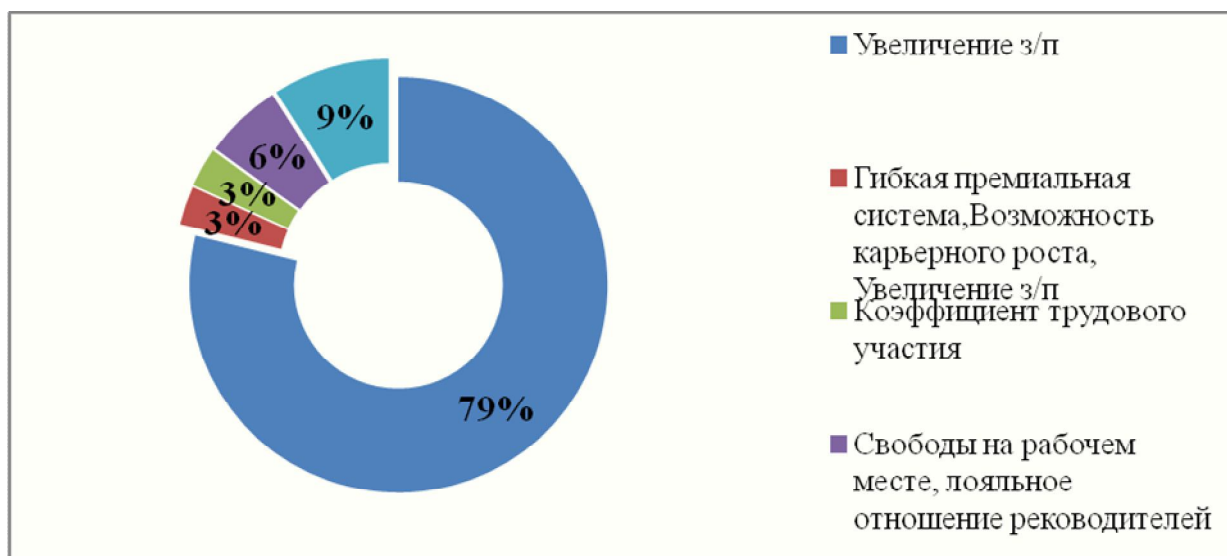


Рисунок 3.5 – Ответы на вопрос «Что могло бы лучше мотивирует вас к более эффективной работе?»

Основные причины их—за которых, сотрудники остаются на предприятии это гарантированность работы, уверенность в надежности предприятия, условия труда, указаны на рисунке 3.6;

Основные причины их—за которых, сотрудники увольняются с предприятия по независящим от предприятия, низкая зарплата и взаимоотношения с руководством и другими сотрудниками, указаны на рисунке 3.7

В результате проведенного исследования наибольшую неудовлетворенность участники опроса высказали в отношении оплаты труда (величиной заработной платы и возможностей её увеличения). Ведущей ценностью для людей является стремление к увеличению своего благосостояния. Для большинства опрошенных труд является источником получения средств к существованию. Стремление людей закрепится на своем месте работы, является не только потребностью самих работников, но и гарантированностью работы и уровень надежности предприятия.

В целом работники довольны мотивационной программой организации, но её нужно усовершенствовать.

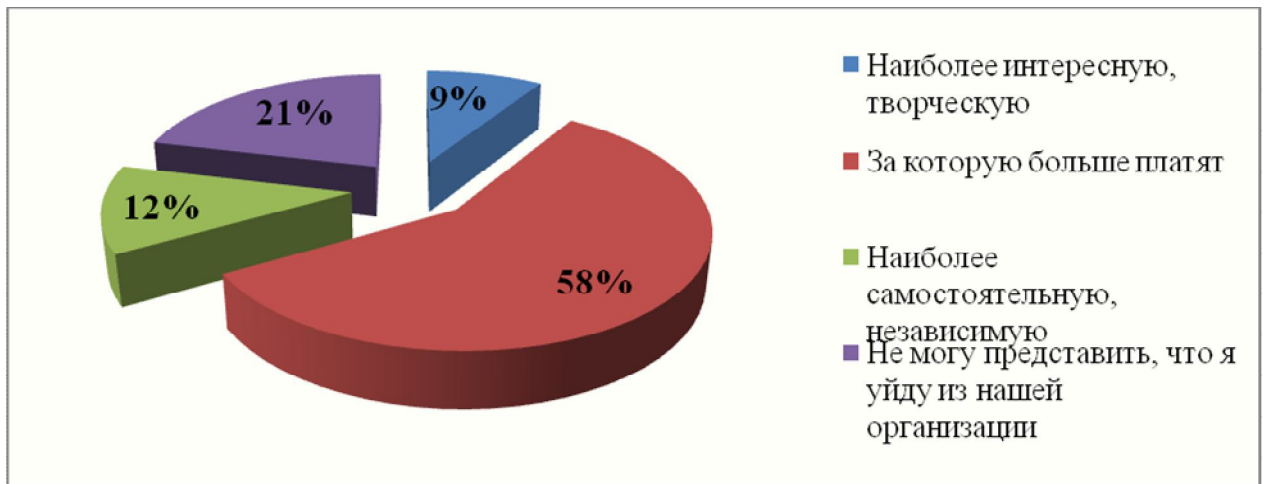


Рисунок 3.6 – Ответы на вопрос «Представьте, что вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них вы выберете?»

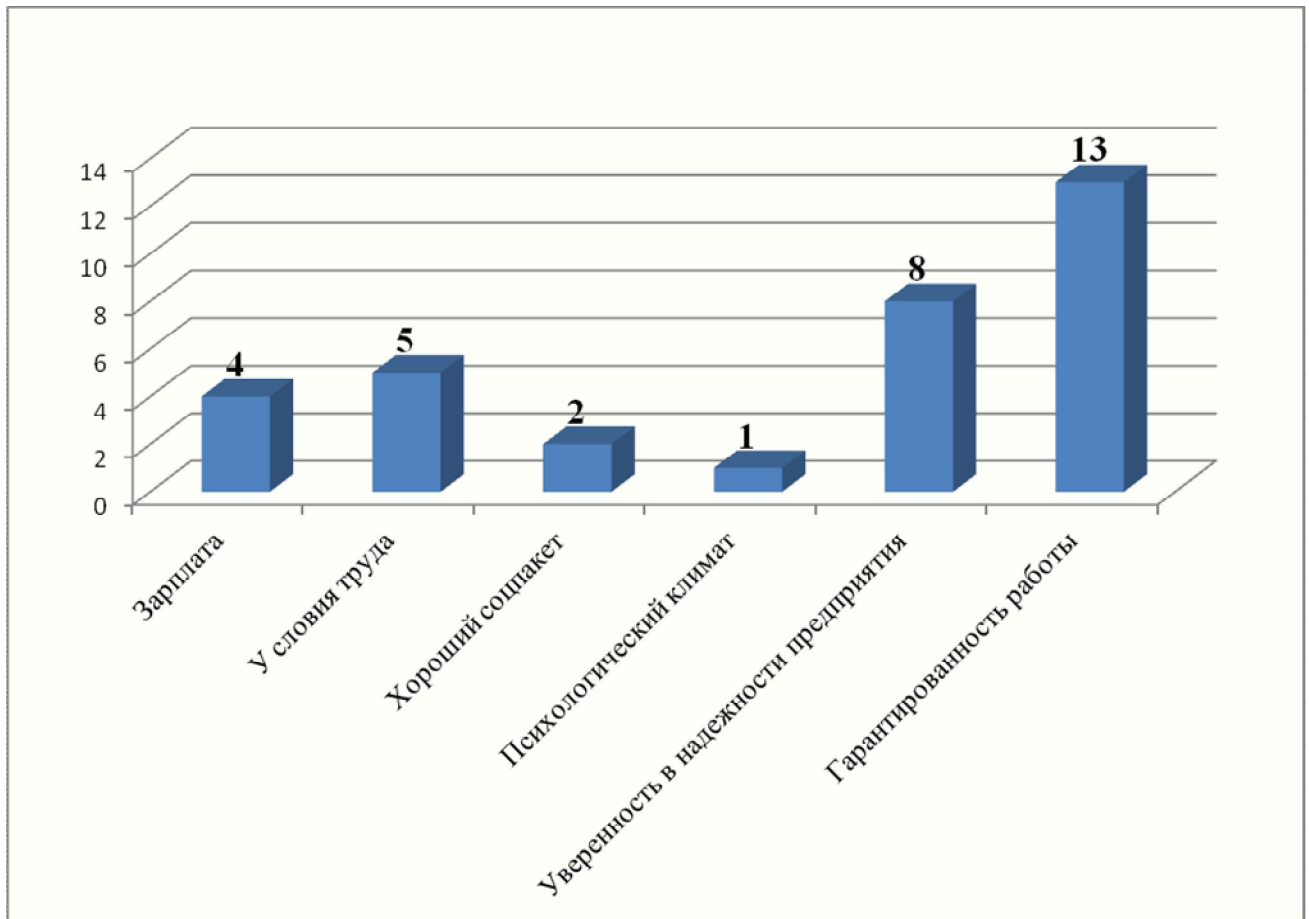


Рисунок 3.7 – Ответы на вопрос «причины, из-за которых работники остаются на предприятии?» (чел.)

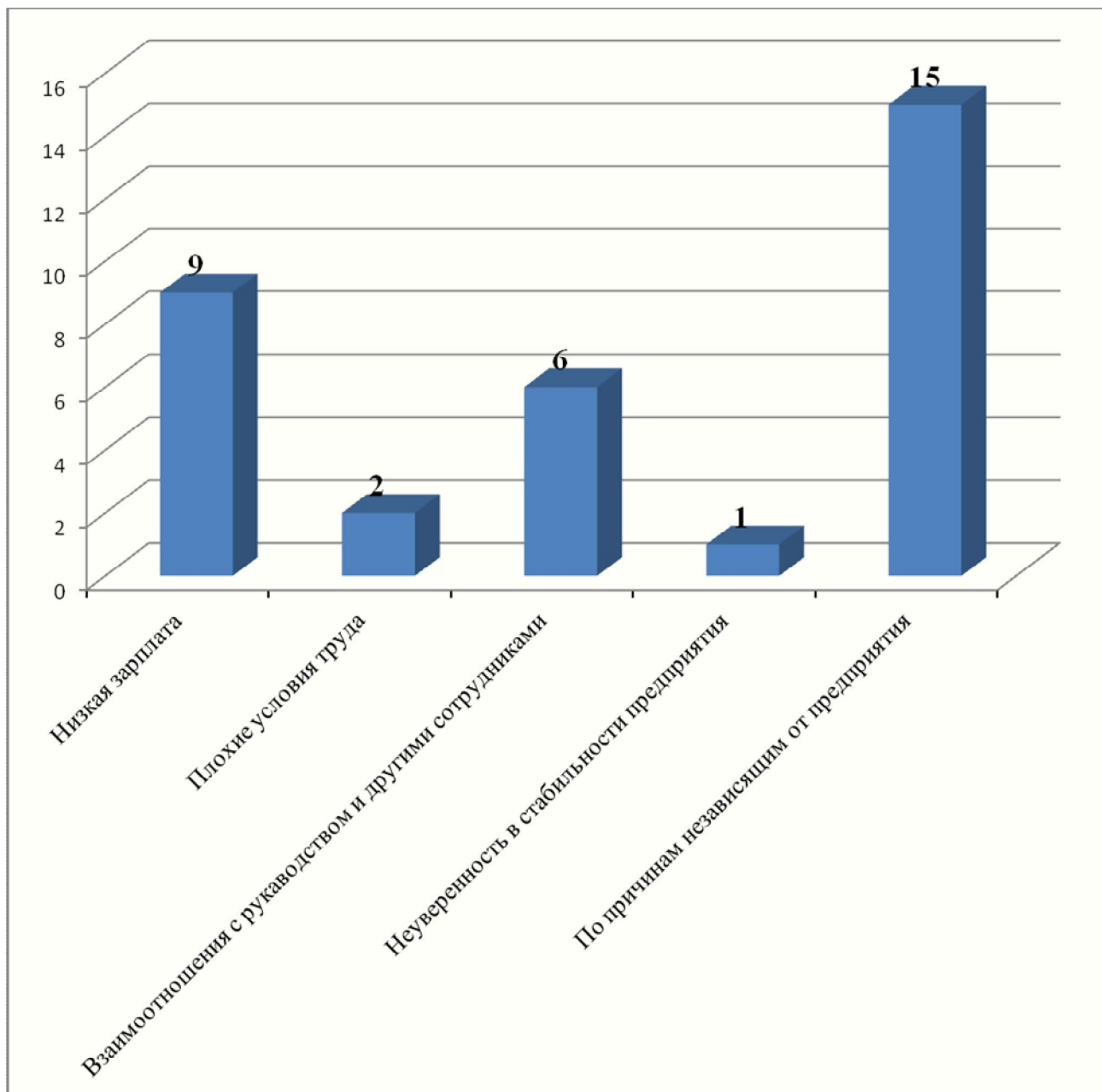


Рисунок 3.7 – Ответы на вопрос «основные причины, из-за которых работники увольняются с предприятия?» (чел.)

Также результаты показали, что на предприятии нет системы моральной мотивации от руководства, и рабочим требуется больше свободы и лояльности на рабочем месте.

3.4 Рекомендации по повышению мотивации труда работников компании

Основные пути повышения мотивации труда работников ООО "Компания Холидей Производство" представлены на рисунке 3.8

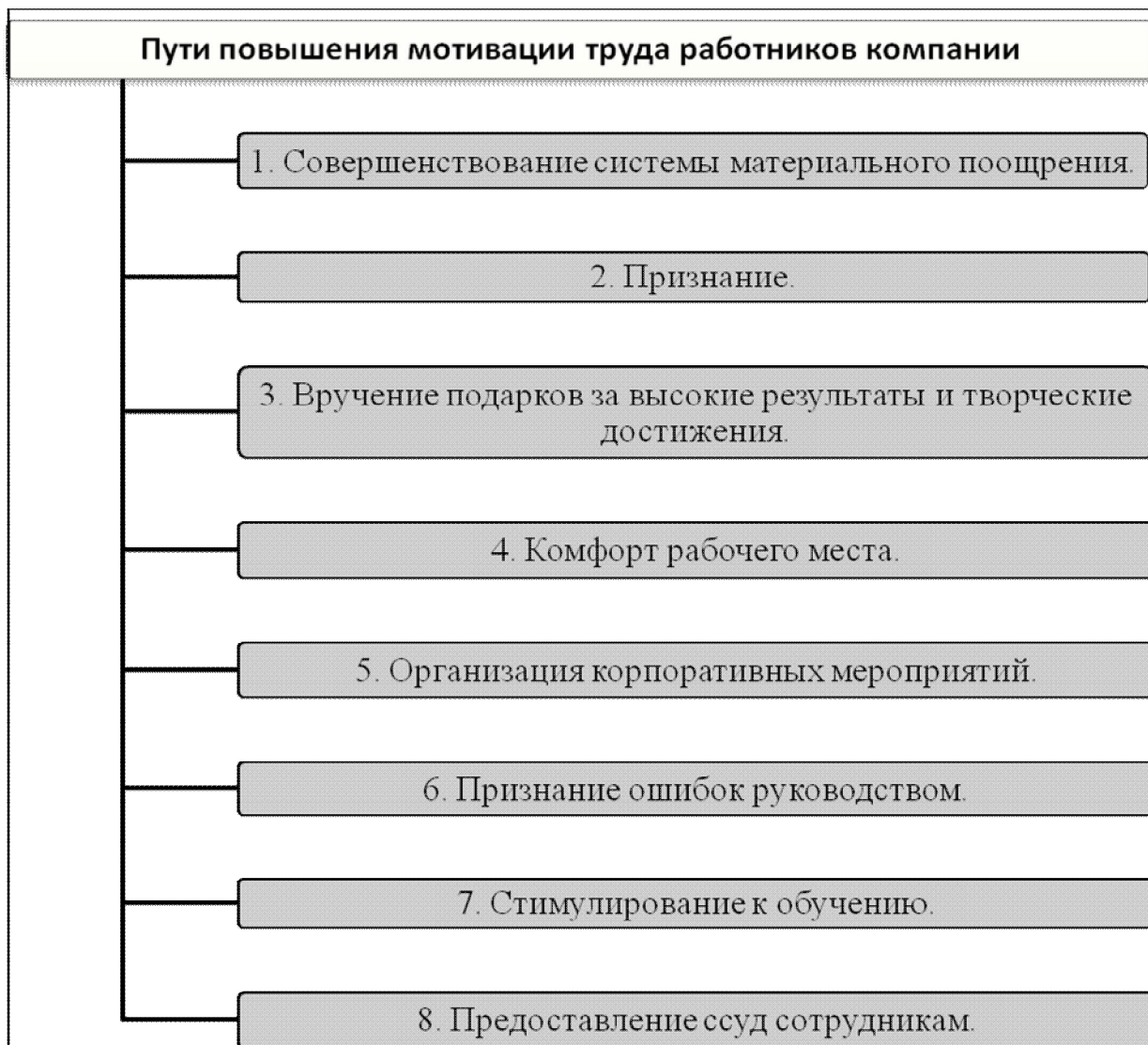


Рисунок 3.8 Пути повышения мотивации труда работников

1. Совершенствование системы материального поощрения. В первую очередь руководству компании нужно поработать над системой материального поощрения. Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату, и лишится своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника.

Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка (по Ф. Тейлору), при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10 - 40%, на высшем 15-50%. [13]

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Так же один при уходе рабочего в отпуск выплачивать ему одноразовую премию к отпуску.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Во вторую очередь нужно обратить внимание на социальные и моральные методы мотивации:

2. Признание. Лучший способ стимулировать – это похвалить». И если в случае с мужчинами похвала просто полезна, то в случае с женщинами – абсолютно необходима. Получается «эффект тепличного цветка»: если начальник не выражает сотруднице своего внимания и одобрения, женщина теряет всякий интерес к работе.

						Лист
						69
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Имеется в виду выражение заботы и внимания: утреннее приветствие с улыбкой, благодарность за работу, и, конечно, похвала за хорошо выполненное задание, даже если оно маленькое. Если хвалить не за что, то даже доброжелательное «Как Ваши успехи?» или «Как самочувствие?» зажигают огонек в глазах женщины. После значимой похвалы сотрудницы еще 2-3 дня будут работать стахановскими темпами. Работникам важно, чтобы оценили продукт их труда в стиле: «Блестящий результат!», «Отличная работа!».

3. Вручение подарков за высокие результаты и творческие достижения. Этот метод внес бы соревновательный характер между работниками. Для предприятия он мало затратный, но каково же его влияние на мотивацию к труду, оно действительно действует. Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью общественной жизни организации.

4. Комфорт рабочего места. В этом стоит отдать должное руководству предприятия. Обеспечение безопасных условий труда. Оснащение рабочих мест работников занятых в производстве мощными производительными компьютерами, удобными креслами, поддержание микроклимата воздуха, обеспеченность канцелярскими товарами, все это на должном уровне организовано на предприятии. Работа в данной области имеет систематический и плановый характер.

5. Организация корпоративных мероприятий. На предприятии существуют корпоративные мероприятия, такие как летний и зимний день здоровья. Но все же возможности для работников предприятия пообщаться друг с другом в тесной неформальной обстановке - катастрофически мало. Также существует барьер между производственными работниками и административно - управленческим персоналом. Что можно было бы решить с помощью корпоративных мероприятий.

6. Признание ошибок руководством. Это один из предлагаемых к внедрению методов. Это способ снижения эмоциональной нагрузки в коллективе. Так почему бы и не признать свои ошибки, если они имеют место быть? Всем людям свойственно ошибаться. Не ошибается только тот человек, кто ничего не делает. Этот способ для

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					70

рядовых сотрудников повысит значимость руководителя. Публичное признание ошибок мужественный шаг для менеджера, повышение открытости для персонала, единение с ним.

7. Стимулирование к обучению. Так как на предприятии работает достаточно много молодежи, которые проходят обучение в учебных заведениях предоставлять им ученический отпуск на сессии и дипломы по результатам, которых выплачивать им минимальный оклад.

8. Предоставление ссуд сотрудникам. Выдача ссуд сотрудникам на выгодных для них условиях с удобным графиком погашения, с удержанием из заработной платы, но не более 30 % в месяц от суммы заработной платы на срок до 3-х лет с указанием цели сужаемых средств.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Компании Холидей Производство» следует повышать мотивацию персонала материальными и нематериальными методами. Следует выплачивать премии работникам, комфортно обустроить рабочее место и следить за ним, менять изношенную технику по мере надобности, повышать систему коммуникаций, усилить внимание к каждому человеку в организации, вручать грамоты, открытки поздравления с праздником тем работникам, которые находятся на смене, устраивать корпоративные вечеринки. Если каждый член организации будет удовлетворён работой и отдыхом внутри неё, то организация будет эффективно работать, и станет успешной.

									Лист
									71
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку оказывает непосредственное воздействие на результаты их труда и предприятия в целом. Для эффективного управления персоналом необходимо знать, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс физиологической или психологической потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение определенной цели или вознаграждения (неудовлетворенная потребность).

В данной выпускной квалификационной работе было рассмотрено материальное и нематериальное стимулирование мотивации персонала. Была проанализирована мотивация в организации ООО «Компания Холидей Производство» и были предложены способы её повышения.

В первой главе были рассмотрены основные классические теории мотивации, существующие на данный момент: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ данной концепции наибольшее значение имели работы трех человек: А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак Клелланда. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					72

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Фёдорова Н. В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Фёдорова Н. В., Минченкова О. Ю. – 3 – е изд., и доп. – М.:КНОРУС, 2007. – 416 с.

2 Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т. Ю., Ерёмина Б. Л. – 2 изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560с.

3 Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2008. – 448 с.

4 Карманова О. А., Куницина Л. П. Особенности трудовой мотивации работников предприятий: социологический анализ.// Вестник Забайкальского Государственного Университета. Выпуск № 4 / 2014 – 14с.

5 Понятие системы мотивации в розничной торговле. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://businessareas.ru/Upravlenie-personalom/sistema-motivatsii-v-rozничной-torgovle#sistema-motivatsii-v-rozничной-torgovle1>

6 Е.В. Кучерова. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Е.В. Кучерова, Н.Н. Голофастова, Т.Г. Королёва, О.М. Кителёва. - Кемерово, 2004. – 77 с.

7 П. В. Масленников. Выпускная квалификационная работа: Методические указания для бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения / П. В. Масленников, Н. М. Гук, Г. А. Подзорова, Е. Г. Першина. – Кемерово, 2015. КемТИПП. 61с.

8 Генкин Б. М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. 3 – е изд., доп. М.: НОРМА, ИНФРА – М, 2001.139с.

9 Соколова М. И., Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами. – М.: Проспект, 2005. 389с.

10 Егоршин А. П. Управление персоналом. 2 – е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2015.

11 Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно – логических схемах: Учебник. – М.: Академический проект, 2015. – 236с.

12 Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2010. 596с.

										Лист
										74
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

13 Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур / А.Д. Блинов // Маркетинг. - 2010. - №1. – 101с.

14 Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции.-2010. 213с.

15 Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.2012 – 324с

16 Анурова Н.И.. Персонал в торговой организации. Как создать профессиональную команду. М. 2013 -234с.

17 Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. - 5-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. - СПб.: Питер, 2010. - 496с.

18 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. Пособие / Г.В. Савицкая. – 6-е изд. – Минск: Новое знание, 2011. 281с.

19 Первое независимое рейтинговое агентство [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://pro.fira.ru/search/companies/card/index.html?code=4719198#!20>

20 Библиофонд электронная библиотека студента [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=602361#1>

21 <https://sbis.ru/contragents/5401281005/540101001#msid=s1465839447896>

22 Сайт компании Холидей Классик [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hclass.ru/cms.php?type=page&id=1>

23 Интернет - портал Кемеровостата / Официальная статистика / Уровень жизни [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://kemerovostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/kemerovostat/ru/statistics/standards_of_life/

						Лист
						75
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА РАБОТНИКОВ КОМПАНИИ

1. Ваш пол:

- мужской; - женский

2. Ваш возраст:

- менее 20 лет
- 20 – 24 года
- 25 – 29 лет
- 30 – 39 лет
- 40 – 49 лет
- 50 – 59 лет

3. Чем для вас является ваша работа?

- Источником получения средств к существованию
- Возможностью проявить свои способности
- Необходимостью
- Средством достижения статуса в обществе, общения с людьми
- Возможностью заниматься любимым делом
- Долгом перед обществом и своими близкими.

4. В какой степени Вы довольны мотивационной программой организации, где Вы работаете?

- Доволен полностью
- Доволен
- Скорее недоволен
- Недоволен
- Затрудняюсь ответить

5. Что могло бы лучше мотивировать вас к более эффективной работе?

-

6. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?

- Наиболее интересную, творческую.
- За которую больше платят.
- Наиболее самостоятельную, независимую.
- Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
- Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

7. Назовите основные причины, из-за которых сотрудники остаются на Вашем предприятии?

- Зарплата
- Условия труда
- Хороший соцпакет
- Психологический климат
- Уверенность в надежности предприятия
- Гарантированность работы

8. Назовите основные причины, из-за которых сотрудники увольняются с предприятия?

- Низкая зарплата
- Плохие условия труда
- Взаимоотношения с руководством и другими сотрудниками
- Неуверенность в стабильности предприятия
- По причинам независимым от предприятия.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		76

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ООО « КОМПАНИЯ ХОЛИДЕЙ ПРОИЗВОДСТВО»

Таблица Б. 1 - Основные показатели производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Показатель	Ед. изм.	2012г.	2013г.	2014г.	Темп роста, %		
					$\frac{2014}{2013}$	$\frac{2013}{2012}$	$\frac{2012}{2011}$
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выпуск продукции, в т. ч.	тонн	27 837,42	30 067,08	36 416,8	108,0	119,8	130,8
- гриль-бар		7 805,36	8 835,42	9 574,8	113,2	108,4	122,7
- пекарня		20 032,06	21 231,66	26 842,0	106,0	126,4	134,0
2.Выручка от продажи	тыс.руб.	1 501 705	1 877 528	2 587 039	125,0	137,8	172,3
3.Себестоимость продаж	тыс.руб.	1 276 222	1 534 632	2 235 663	120,2	145,7	175,2
4. Коммерческие расходы	тыс.руб.	-	-	-			
5.Управленческие расходы	тыс.руб.	144 881	211 371	263 677	145,9	124,7	182,0
6.Прибыль от продаж	тыс.руб.	80 602	131 525	87 699	163,2	66,7	108,8
7. Рентабельность продукции	%	6,3	8,6	3,9	2,3	- 4,7	- 2,4
8. Чистая прибыль	тыс. руб.	41 701	54 072	72	129,7	0,13	0,17
9. Среднесписочная численность ППП	чел.	824	894	1005	108,5	112,4	122,0
10. Выработка одного работника ППП	тыс.руб.	1 822,5	2 100,1	2 574,2	115,2	122,6	141,2
11.Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	145 346	160 022	182 633	110,1	114,1	125,7
12.Среднемесячная заработная плата работника ППП	тыс.руб.	14 699,2	14 916,3	15143,7	101,5	101,5	103,0

Лист

77

Продолжение таблицы Б. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
13. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб.	54 594	108 666	13 738	199,0	12,6	25,2
14. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	41 598	64 759	168 628	155,7	260,4	405,4
15.Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	41 598	61 011	162 556	146,7	266,4	390,8
16.Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	273 820	458 078	478 621	167,3	104,5	174,8
17.Фондоотдача основных фондов	тыс.руб.	36,1	30,8	15,9	85,3	51,6	44,0
18.Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	50,5	68,2	161,7	135,0	237,1	320,2
19.Коэффициент независимости	%	17,3	20,8	2,1	120,2	10,1	12,1
20.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,05	0,1	- 0,3	200	- 300	- 600
21.Коэффициент текущей ликвидности	-	0,28	0,21	0,51	75	242,9	182,1
22.Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,09	0,09	0,33	100	366,7	366,7

География размещения торговой сети ООО «Компания Холидей Производство» в Кемеровской области.

Таблица Б. 2 - Рынки сбыта в городе Новокузнецке

№ п/п	Торговые точки	Местонахождение торговой точки
1	Фабрика Кухня	Пр. Бардина, 26 корп.1
2	Палата – 11	Ул. Зорге, 17
3	Супермаркет Кора – 8	Ул. Транспортная , 49г
4	Супермаркет Кора – 9	Пр. Архитекторов, 14а

Лист

78

Продолжение таблицы Б. 2

5	Суперстор	Ул. Кирова, 55
6	Универсам Кора – 14	Пр. Шахтеров, 19а
7	Универсам Кора - 14	Пр. Шахтеров, 19а
8	Универсам Кора – 8	Ул. Тореза, 95
9	Фабрика Кухня	Ул. Орджоникидзе, 28а

Таблица Б. 3 - Рынки сбыта в городе Кемерово

№ п/п	Торговые точки	Местонахождение торговой точки
1	Фабрика Кухня	40лет Октября, 23
2	Палата 1 ТЦ «Я»	Пр. Кузнецкий, 33
3	Народная Палата	Ул. Тухачевского, 58
4	Палата ТЦ «Лапландия»	Пр. Октябрьский, 34
5	Променед 3 Суперстор	Пр. Ленина, 59а
6	Супермаркет Кора – 1	Пр. Ленина, 116
7	Супермаркет Кора – 10	Ул. Марковцева, 20
8	Супермаркет Кора – 2	Пр. Ленина, 90/1
9	Супермаркет Кора – 5	Пр. молодежный, 2
10	Супермаркет Кора - 6	Б-р Строителей, 42
11	Супермаркет Холидей – 6	Ул. Свободы, 12
12	Фабрика Кухня	Ул. Терешковой, 30
13	Универсам Кора – 1	Б-р Строителей, 28
14	Универсам Кора – 19	Ул. Дружбы, 35
15	Универсам Кора – 2	Пр. Ленина, 64
16	Универсам Кора – 6	ПР. Химиков, 39
17	Универсам Кора – 7	Ул. Сибиряков – Гвардейцев, 18а
18	Универсам Кора	Ул. Леонова, 10
19	Фабрика Кухня	Пр. Октябрьский, 68

Таблица Б. 4 - Рынки сбыта продукции в других городах Кемеровской области

№ п/п	Торговые точки	Местонахождение торговой точки	Город
1	Универсам Кора-10	Ул. Октябрьская,33а	Белово
2	Палата - 8	Ул. Чкалова,11	Белово
3	Супермаркет Кора - 3	Пр. Шахтеров, 2а	Березовский
4	Фабрика Кухня	Ул. Шевцова, 61	Барчатский
5	Универсам Кора - 4	Ул. Кирова,52	Ленинск-Кузнецк
6	Фабрика Кухня	Ул. Телефонная, 13	Ленинск-Кузнецк
7	Материальный склад	Ул. Ефимова, 10	Осинники
8	Материальный склад	Ул. Советская, 5	Осинники
9	Палата - 5	Ул. Ноградская,22	Прокопьевск
10	Фабрика Кухня	Пр. Строителей, 6	Прокопьевск
11	Универсам Кора-17	10 микрорайон, 48	Прокопьевск
12	Фабрика Кухня	Ул. Космонавтов, 88	Полысаево
13	Фабрика Кухня	Пр. Космонавтов, 6в	Барнаул
14	Фабрика Кухня	Ул. Р. Люксембург, 64	Гурьевск
15	Фабрика Кухня	Пр. Строителей, 22	Заринск
16	Палата -10	Ул. Ленина, 13	Анжеро - Судженск
17	Палата -6	Ул. Ленина, 90	Мариинск
18	Супермаркет Кора - 4	Ул. Мира, 4а	Киселевск
19	Универсам Кора - 16	Ул. Студенческая, 8	Киселевск
20	Фабрика Кухня	Ул. Ленина, 45	Тисуль
21	Фабрика Кухня	Ул. Юности, 11	Междуреченск
22	Палата – 12	Ул. Горького, 14	Междуреченск

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)

РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

Таблица В. 1 - Лист оценки деятельности сотрудников

Основной критерий	Количество нарушений	Вес критерия, k	Итоговый % ежемесячной премии
- Соблюдение должностной инструкции; - выполнение должностных обязанностей, - соблюдение ПВТР и других внутренних локальных нормативных актов регламентирующих деятельность сотрудника	0	1	33,33
	1	0,9	30,00
	2	0,8	26,66
	3	0,6	23,33
	4	0,4	20,00
	5 и более	0	10,09

Таблица В. 2 - Лист оценки деятельности административного персонала

№ п/п	Основной критерий	Показатель	Вес критерия, k
1	Выполнение плана товарооборота магазина с учетом НДС (в руб.)	$\geq 99\%$	0,6
		$\geq 97\% - <99\%$	0,5
		$\geq 95\% - <97\%$	0,4
		$\geq 93\% - <95\%$	0,3
		$\geq 90\% - <93\%$	0,2
		$<90\%$	0,1
2	Выполнение норматива по «Товарным потерям» магазина	$F \leq N$	0,4

		$N + 5\% \leq F > N$	0,3
		$N + 10\% \leq F > N + 5\%$	0,2
		$F > N + 10\%$	0,1

Где F – фактическое значение процентного соотношения товарных потерь к товарообороту магазина в отчетный период;

N – норматив, закрепленный утвержденным внутренним локальным нормативным актом.

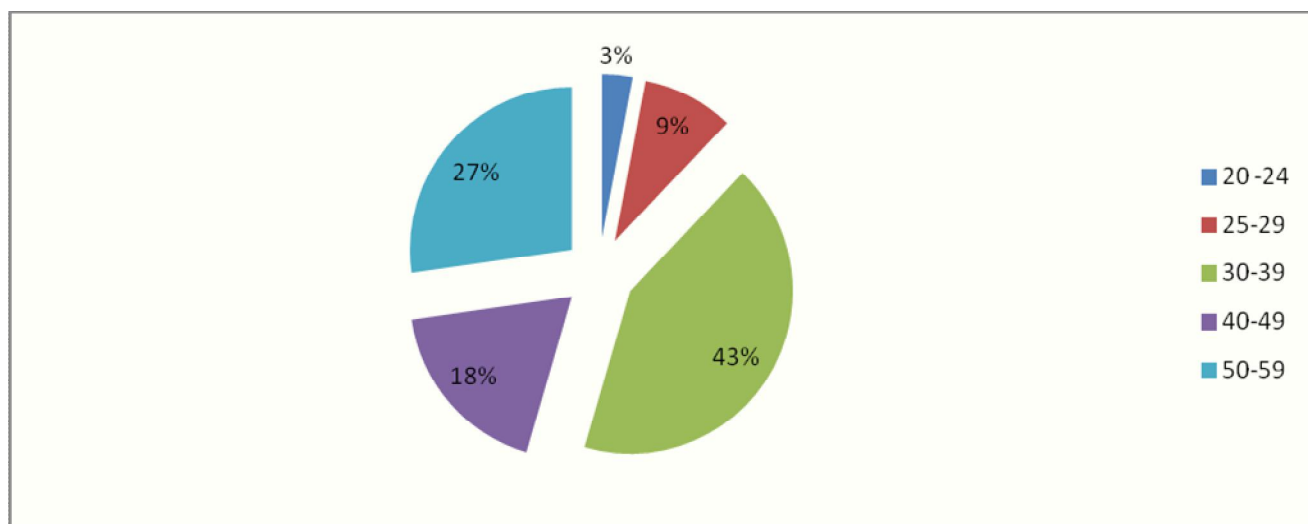


Рисунок В. 1 - Возрастной состав участников

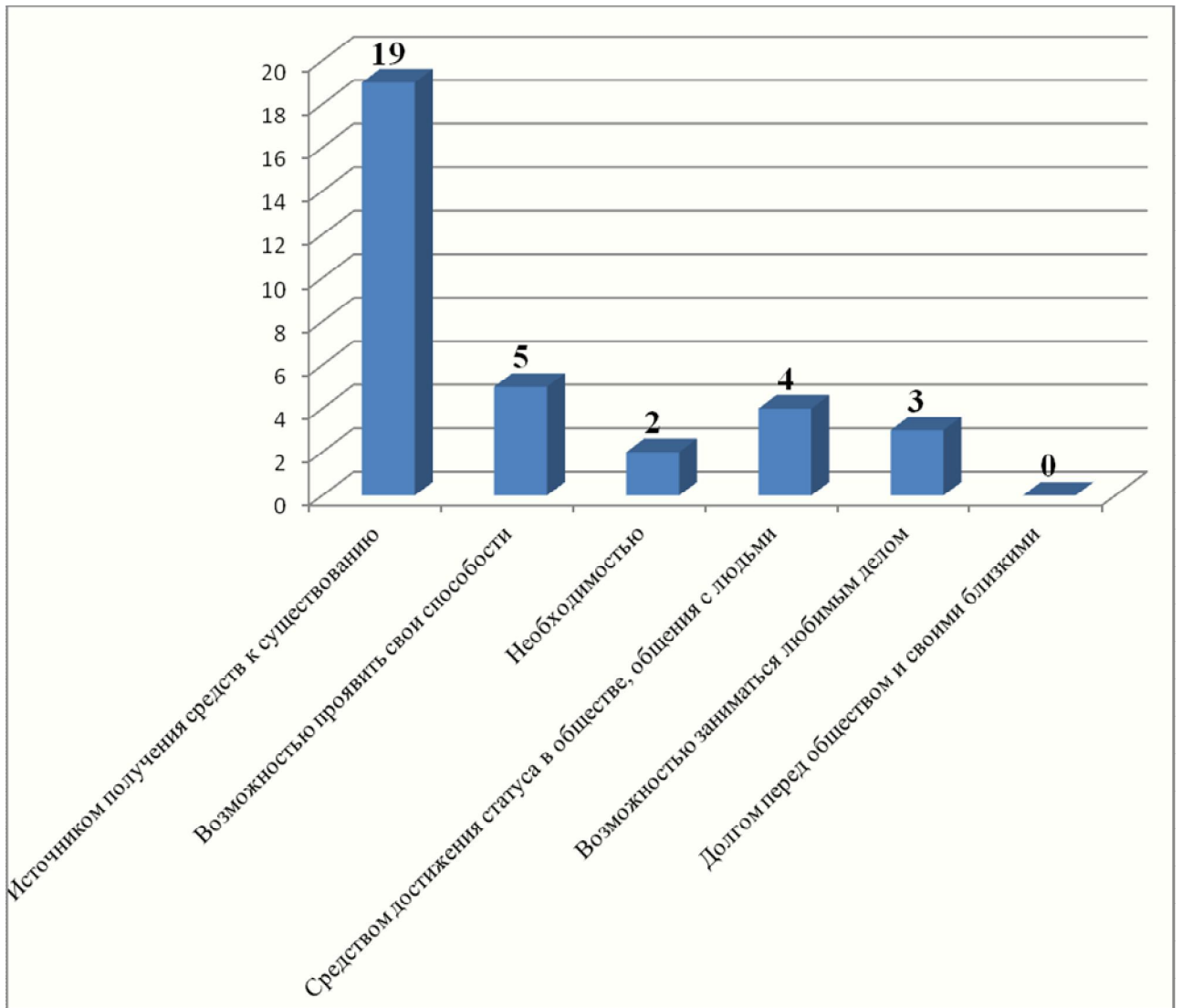


Рисунок В. 2 - Ответы на вопрос «Чем для вас является ваша работа?» (чел.)



Рисунок В. 3 - Динамика среднемесячной заработной платы в компании (руб.)

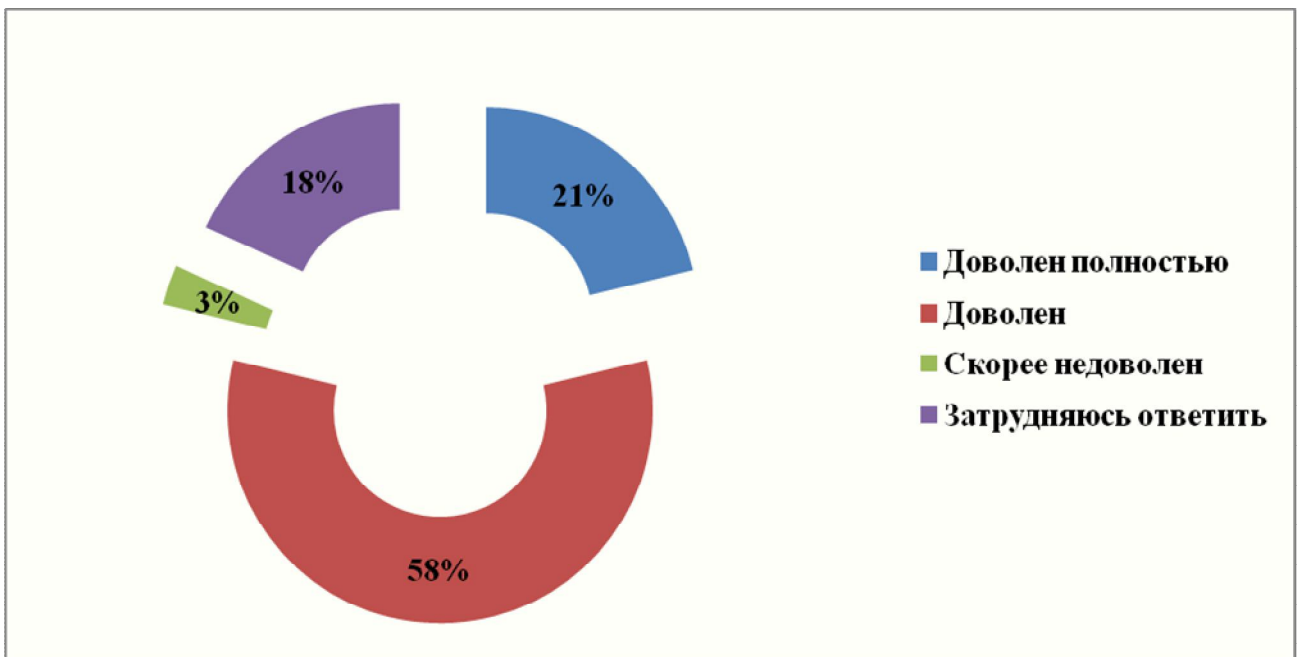


Рисунок В. 4 - Ответы на вопрос, «В какой степени вы довольны мотивационной программой организации, где вы работаете?»



Рисунок В. 5 - Ответы на вопрос «Что могло бы лучше мотивирует вас к более эффективной работе?»

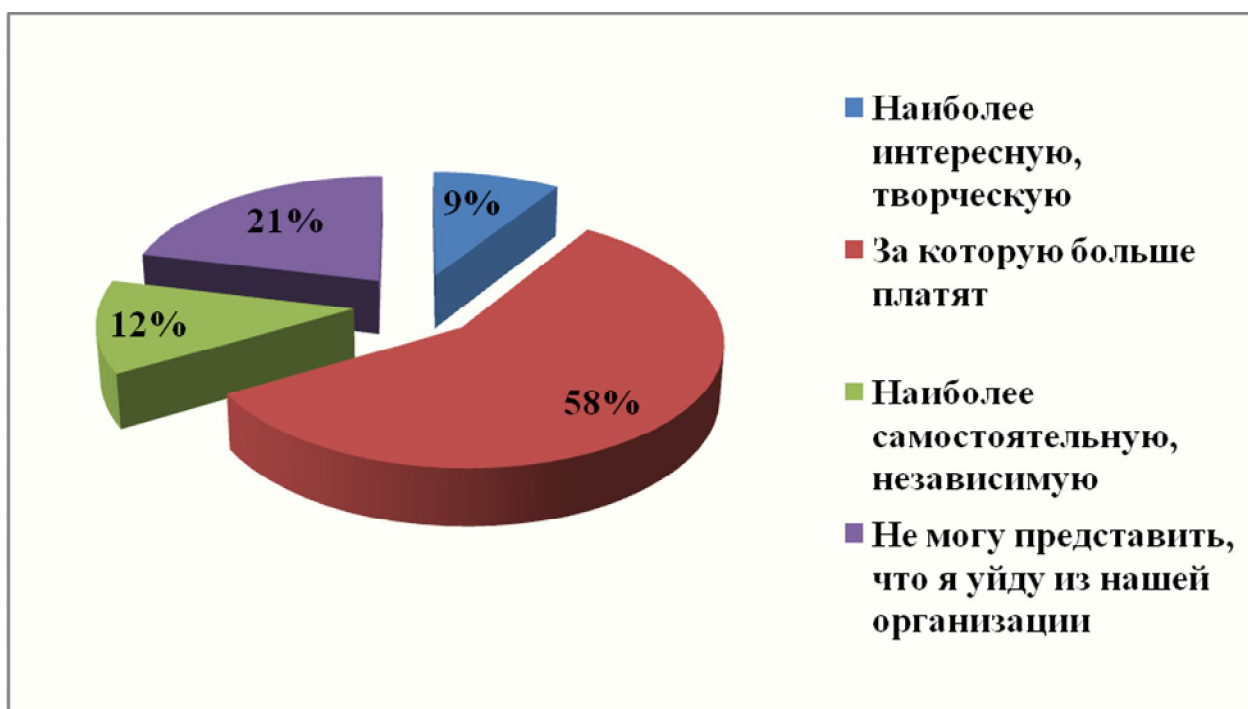


Рисунок В. 6 - Ответы на вопрос «Представьте, что вы сейчас ищите работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них вы выберете?»

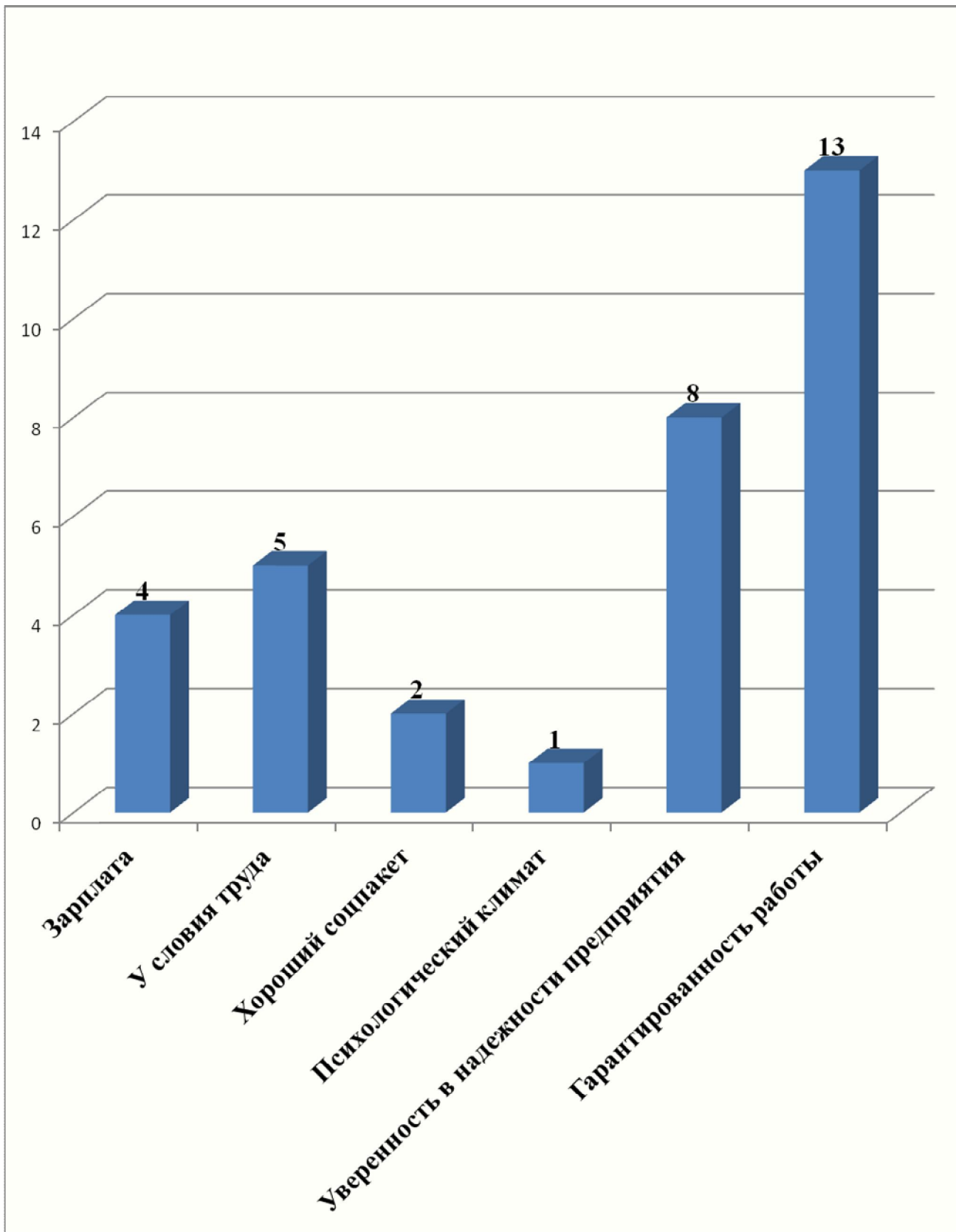


Рисунок В. 7 - Ответы на вопрос «причины, из-за которых работники остаются на предприятии?» (чел.)

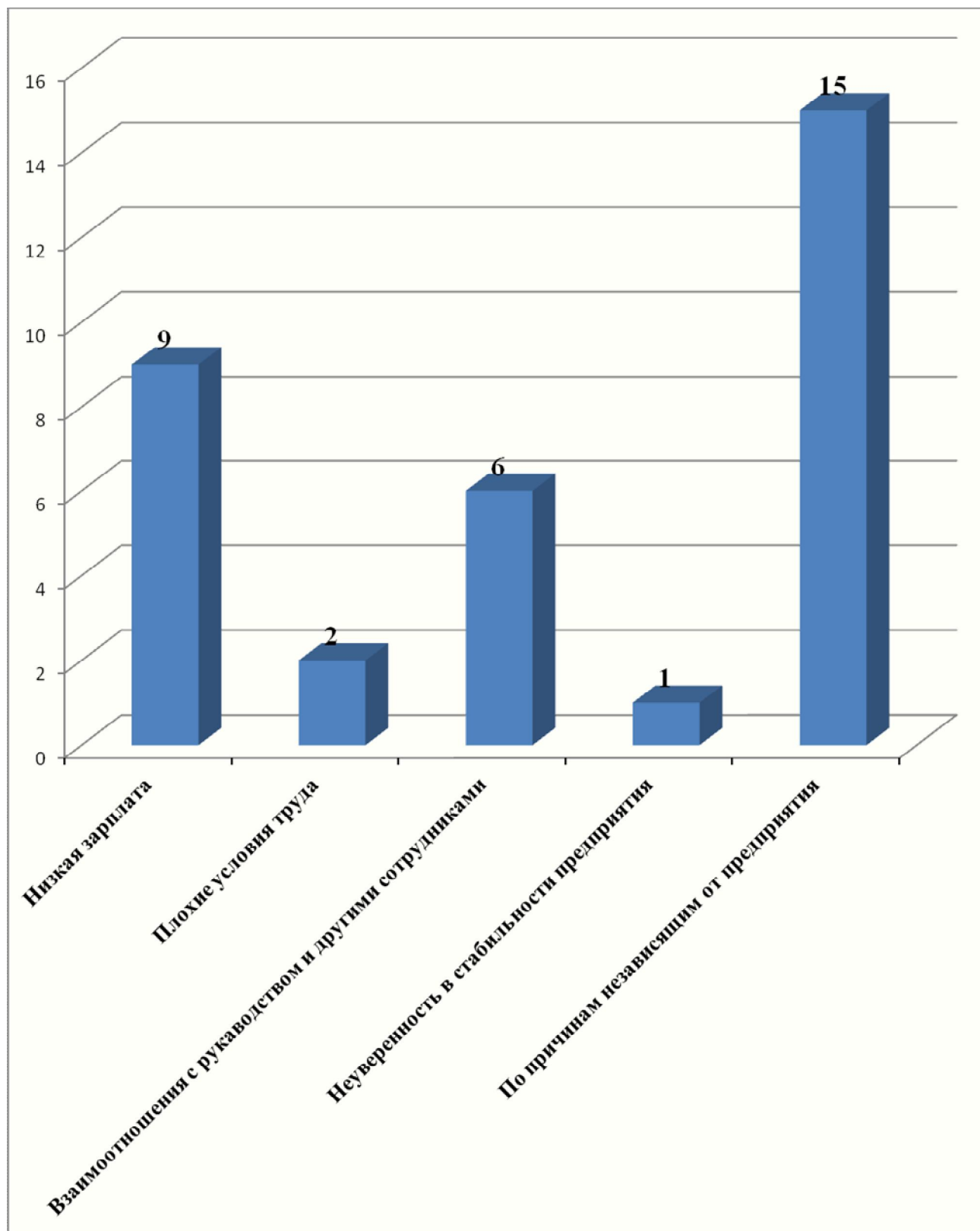


Рисунок В. 8 - Ответы на вопрос «основные причины, из-за которых работники увольняются с предприятия?» (чел.)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
(обязательное)

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА
РАБОТНИКОВ ООО «КОМПАНИЯ ХОЛИДЕЙ ПРОИЗВОДСТВО»**

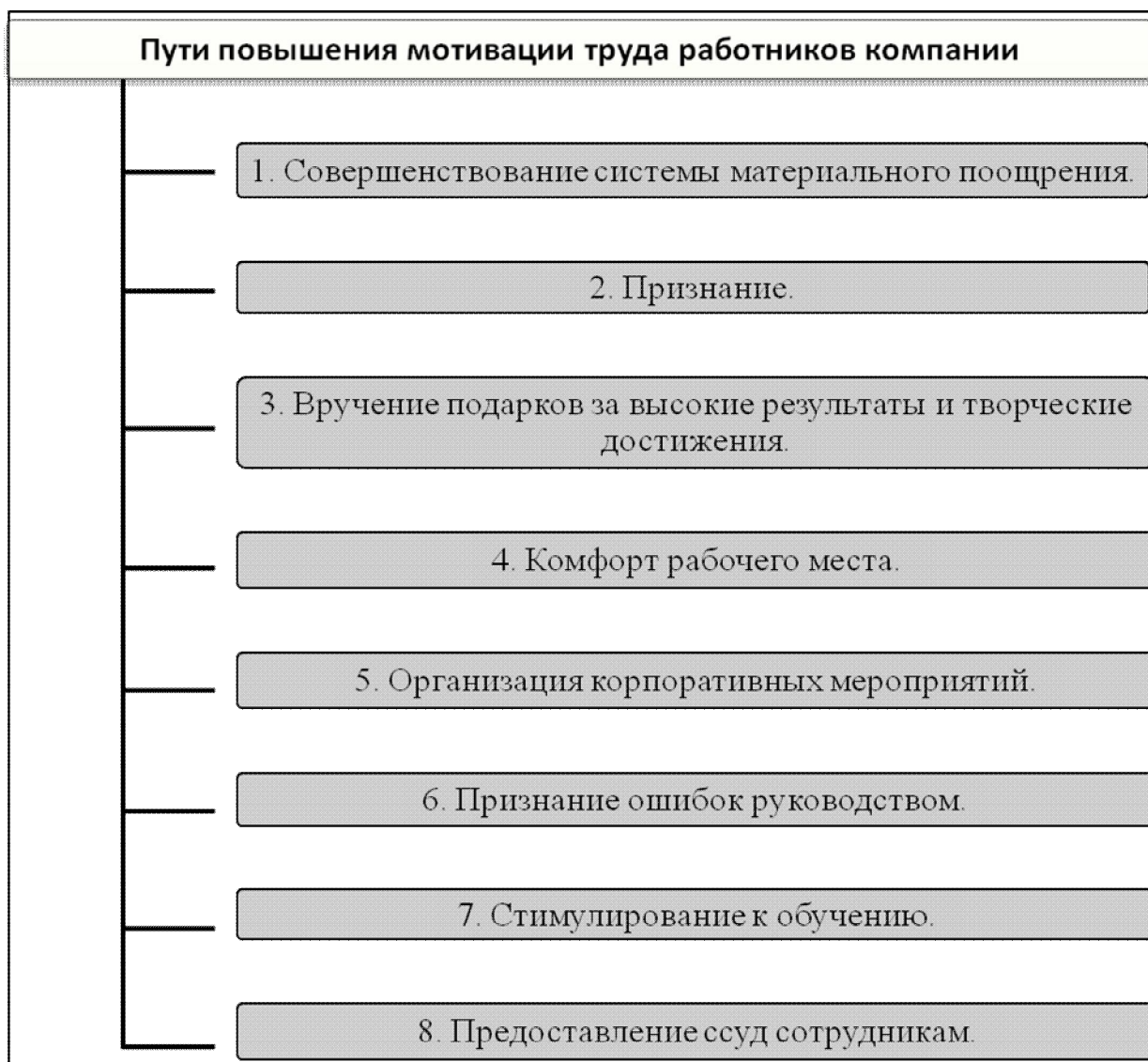


Рисунок Г. 1 - Пути повышения мотивации труда работников